

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA
FORMATIVA DE BALONCESTO EN EL CANTÓN DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAÚL FERNANDO CANO MINA

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Marco Calvache

DEDICATORIA

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad.

También dedico este trabajo a mi novia quien siempre estuvo apoyándome en cada paso y dándome fortaleza para continuar.

Paúl Cano

AGRADECIMIENTO

A mi madre quien con su esfuerzo, apoyó y motivó mi formación académica, quién creyó en mí y no dudo de mis habilidades y capacidades.

A todos mis maestros quiénes han compartido sus conocimientos dentro de los salones de clase de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En especial agradecer a quién además de conocimientos, compartió sus experiencias siendo un pilar fundamental para el desarrollo de este proyecto, mi director, Ing. Diego Serrano.

Paúl Cano

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL DEPORTE DEL BALONCESTO, 3

- 1.1 UNA MIRADA AL DEPORTE DEL BALONCESTO EN AMÉRICA, 3
- 1.2 EL BALONCESTO EN EL ECUADOR, 6
- 1.3 EVOLUCIÓN DEL BALONCESTO EN IMBABURA, 7
- 1.4 LAS ESCUELAS DE BALONCESTO, INFORMACIÓN GENERAL, 8

2 ESTUDIO DE MERCADO, 10

- 2.1 LAS FUERZAS DE PORTER, 10
 - 2.1.1 Poder de negociación de los clientes, 10
 - 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores, 11
 - 2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes, 11
 - 2.1.4 Amenaza de productos sustitutivos, 11
 - 2.1.5 Rivalidad entre los competidores, 12
- 2.2 MARKETING MIX, 13
 - 2.2.1 Servicio, 14
 - 2.2.2 Precio, 14
 - 2.2.3 Distribución y Comercialización, 14
 - 2.2.3.1 Canales de Comercialización, 15
 - 2.2.4 Publicidad y Promoción, 16
- 2.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO, 19
 - 2.3.1 Objetivo General, 19
 - 2.3.2 Objetivos Específicos, 19
- 2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 19
- 2.5 MERCADO TOTAL, 20
- 2.6 MERCADO POTENCIAL, 21
- 2.7 MERCADO OBJETIVO Y META, 21
- 2.8 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA Y SUS CARACTERÍSTICAS, 21
- 2.9 CÁLCULO DE LA DEMANDA PROYECTADA, 22
- 2.10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA, 23

3 ESTUDIO LEGAL, ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO, 35

- 3.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA ESCUELA, 35
 - 3.1.1 Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC, 35
 - 3.1.2 Obligado a llevar contabilidad, 35
 - 3.1.3 Permiso y Patente Municipal, 36
 - 3.1.4 Permiso de Higiene Municipal, 36
 - 3.1.5 Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, 37

	3.1.6 Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, 37
3.2	IMAGEN CORPORATIVA, 38
	3.2.1 Naming, 39
	3.2.2 La marca de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, 40
	3.2.3 Sistema de Papelería, 40
3.3	ANÁLISIS FODA, 41
	3.3.1 Fortalezas, 41
	3.3.2 Debilidades, 42
	3.3.3 Oportunidades, 42
	3.3.4 Amenazas, 43
	3.3.5 Evaluación de Factores Externos, 43
	3.3.6 Evaluación de Factores Internos, 45
	3.3.7 Matriz F.O.D.A., 47
3.4	ESTRUCTURA ORGÁNICA, 49
3.5	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, 62
3.6	LOCALIZACIÓN, 62
	3.6.1 Factores de Macro Localización, 63
	3.6.2 Factores de Micro Localización, 67
4	ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN, 73
4.1	PRESUPUESTOS, 73
	4.1.1 Presupuesto de Inversión, 74
	4.1.1.1 Inversión en Activos, 74
	4.1.1.2 Inversión en Capital de Trabajo, 79
	4.1.2 Presupuesto de Operación, 84
	4.1.2.1 Estado de Origen y Aplicación Recursos, 84
	4.1.2.2 Presupuesto de Ingresos, 90
	4.1.2.3 Presupuesto de Egresos, 92
	4.1.3 Punto de Equilibrio, 97
4.2	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 99
	4.2.1 Estado de Resultados, 99
	4.2.2 Flujo Neto de Fondos, 102
4.3	EVALUACIÓN FINANCIERA, 104
	4.3.1 Determinación de las tasas de descuento, 104
	4.3.2 Criterios de evaluación, 105
	4.3.2.1 Valor Actual Neto (VAN), 106
	4.3.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 108
	4.3.2.3 Relación Beneficio / Costo, 110
	4.3.2.4 Período de Recuperación (PRI), 111
4.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 112
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 114
5.1	CONCLUSIONES, 114
5.2	RECOMENDACIONES, 115
	BIBLIOGRAFÍA, 117
	ANEXOS, 122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de la encuesta, 123

ANEXO 2: Isla rotativa (stand publicitario), material P.O.P (gorras, camisetas), 126

ANEXO 3: Papelería corporativa, 127

ANEXO 4: Localización, 128

ANEXO 5: Publicidad, 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Segmentación del mercado, 20
Tabla N° 2:	Género, 23
Tabla N° 3:	Nivel de educación, 24
Tabla N° 4:	Número de hijos que actualmente estudian en educación básica, 25
Tabla N° 5:	Edad y sexo, 26
Tabla N° 6:	¿Su hijo o hija practica baloncesto?, 27
Tabla N° 7:	En caso de ser no, ¿le gustaría que su hijo o hija practique baloncesto?, 28
Tabla N° 8:	En caso de que su hijo o hija practique baloncesto, ¿En dónde lo realizan?, 29
Tabla N° 9:	¿Conoce usted, alguna escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra?, 30
Tabla N° 10:	¿Le gustaría inscribir a su hijo o hija en una escuela de baloncesto?, 31
Tabla N° 11:	Servicios adicionales que le gustaría que preste la escuela de baloncesto, 32
Tabla N° 12:	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?, 33
Tabla N° 13:	Matriz de factores externos - Oportunidades y amenazas, 44
Tabla N° 14:	Matriz de factores internos - Fortalezas y debilidades, 46
Tabla N° 15:	Análisis FODA, 48
Tabla N° 16:	Descripción de funciones - Administrador, 51
Tabla N° 17:	Formación académica requerida - Administrador, 52
Tabla N° 18:	Experiencia total requerida - Administrador, 52
Tabla N° 19:	Competencias organizacionales - Administrador, 53
Tabla N° 20:	Competencias técnicas - Administrador, 53
Tabla N° 21:	Descripción de funciones - Asistente administrativo, 55
Tabla N° 22:	Formación académica - Asistente administrativo, 56
Tabla N° 23:	Experiencia requerida - Asistente administrativo, 56
Tabla N° 24:	Competencias organizacionales - Asistente administrativo, 57
Tabla N° 25:	Competencias técnicas - Asistente administrativo, 57
Tabla N° 26:	Descripción de funciones - Entrenadores, 59
Tabla N° 27:	Formación académica - Entrenadores, 60
Tabla N° 28:	Experiencia requerida - Entrenadores, 60
Tabla N° 29:	Competencias organizacionales - Entrenadores, 61
Tabla N° 30:	Competencias técnicas - Entrenadores, 61
Tabla N° 31:	Matriz de jerarquización - Recursos, 66
Tabla N° 32:	Matriz de jerarquización (valor del uno al cinco), 66
Tabla N° 33:	Matriz de puntajes - Macro localización, 69
Tabla N° 34:	Matriz de jerarquización - Ubicación, 70
Tabla N° 35:	Inversiones en Activos, 75
Tabla N° 36:	Activos fijos, 77
Tabla N° 37:	Activos diferidos intangibles y su amortización, 78
Tabla N° 38:	Rol de pagos mensual, 80
Tabla N° 39:	Rol de pagos anual, 81
Tabla N° 40:	Requerimiento anual de materiales, insumos y servicios, 82
Tabla N° 41:	Consolidado presupuesto de inversión, 83
Tabla N° 42:	Línea de crédito multisectorial productivo CFN, 85
Tabla N° 43:	Tasa de interés del Banco Pichincha, 85
Tabla N° 44:	Tasa de interés del Banco Internacional, 86

Tabla N° 45:	Comparación de tasas de interés, 86
Tabla N° 46:	Financiamiento de recursos, 87
Tabla N° 47:	Tabla de amortización, 89
Tabla N° 48:	Proyección de ingresos mensual, 91
Tabla N° 49:	Proyección de ingresos anual, 91
Tabla N° 50:	Presupuesto de egresos a nivel operativo y administrativo, 93
Tabla N° 51:	Administrativo y ventas, 94
Tabla N° 52:	Presupuesto de egresos identificando costos fijos y variables, 95
Tabla N° 53:	Punto de equilibrio, 97
Tabla N° 54:	Estado de resultados proyectado, 101
Tabla N° 55:	Flujo neto de fondos, 103
Tabla N° 56:	Tasa mínima aceptable de rendimiento, 105
Tabla N° 57:	Valor actual neto, 107
Tabla N° 58:	Tasa interna de retorno, 109
Tabla N° 59:	Período de recuperación de la inversión, 112
Tabla N° 60:	Análisis de sensibilidad del proyecto, 113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Las 5 fuerzas de Porter, 13
- Gráfico N° 2: Género, 23
- Gráfico N° 3: Nivel de educación, 24
- Gráfico N° 4: Número de hijos que actualmente estudian en educación básica, 25
- Gráfico N° 5: Edad y sexo, 26
- Gráfico N° 6: ¿Su hijo o hija practica baloncesto?, 27
- Gráfico N° 7: En caso de ser no, ¿le gustaría que su hijo o hija practique baloncesto?, 28
- Gráfico N° 8: En caso de que su hijo o hija practique baloncesto, ¿En dónde lo realizan?, 29
- Gráfico N° 9: ¿Conoce usted, alguna escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra?, 30
- Gráfico N° 10: ¿Le gustaría inscribir a su hijo o hija en una escuela de baloncesto?, 31
- Gráfico N° 11: Servicios adicionales que le gustaría que preste la escuela de baloncesto, 33
- Gráfico N° 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?, 34
- Gráfico N° 13: Logotipo, 40
- Gráfico N° 14: Estructura orgánicas, 49
- Gráfico N° 15: Estructura orgánica - Administrador, 50
- Gráfico N° 16: Estructura orgánica - Asistente administrativo, 54
- Gráfico N° 17: Estructura orgánica - Entrenadores, 58
- Gráfico N° 18: Procesos Administrativos, 62
- Gráfico N° 19: Punto de Equilibrio, 98

RESUMEN EJECUTIVO

La Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, sería la primera dentro de la ciudad de Ibarra, a un precio accesible para los y las usuarios brindando un servicio de alta calidad, con todos los recursos, implementos e infraestructura necesarios para el correcto desempeño de los consumidores, a tal punto de obtener el posicionamiento necesario y lograr la fidelización de los clientes, garantizando el éxito y desarrollo empresarial.

El estudio de mercado, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA y la aplicación de técnicas de investigación, considera factible y rentable el presente proyecto. El estudio de mercado realizado establece que el 93% de la población encuestada inscribiría a su hijo o hija en una escuela de baloncesto, la demanda existente permitirá generar los beneficios económicos esperados, ya que el punto de equilibrio en unidades productivas para la escuela formativa de baloncesto “TIGRES” es de 90 usuarios para el primer año de funcionamiento. Además la relación beneficio / costo de este proyecto quiere decir que por cada dólar que se invierte, recupera el dólar y adicional tiene una ganancia de 0,34 centavos.

Con lo mencionado anteriormente, se tiene una clara visión sobre la creación de la escuela formativa de baloncesto “TIGRES”, en la ciudad de Ibarra, encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes, además de crear fuentes de empleo y aportar a mejorar la calidad de vida de la población.

INTRODUCCIÓN

Los deportes de conjunto, en este caso el baloncesto, además de ofrecer un universo interactivo, aporta valiosas herramientas para la sana convivencia, auto confianza, auto respeto y respeto por el prójimo, valoración, trabajo en equipo. Por esta razón, la práctica deportiva se debe utilizar como un escenario útil y necesario para la formación de valores en los niños y niñas, contribuyendo a la formación integral consolidando en ellos los valores formativos para su desempeño como personas altamente productivas en nuestra sociedad.

En la provincia de Imbabura, la práctica del baloncesto se evidencia desde torneos interescolares, intercolegiales, intercantonales, e interclubes; sin embargo, hay pocas organizaciones que se dediquen específicamente a la formación y enseñanza de este deporte. Existen cursos vacacionales y entrenamientos de baloncesto dentro de las escuelas y colegios, pero no son permanentes y no cuentan con los recursos adecuados para el correcto desarrollo del deportista.

En el desarrollo del presente trabajo, se tomará en cuenta el diagnóstico de la matriz FODA, a través de la cual se podrá analizar la situación actual frente a la industria y poder identificar cuáles son las oportunidades de la empresa. Además para evaluar el mercado, se utilizará las cinco fuerzas de Porter.

El objetivo principal de la presente investigación es el de establecer un plan de negocios que permita determinar la factibilidad y rentabilidad de la creación de una escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Además de ofrecer un precio justo y accesible por un servicio de alta calidad, para satisfacer las necesidades del consumidor.

1 EL DEPORTE DEL BALONCESTO

1.1 UNA MIRADA AL DEPORTE DEL BALONCESTO EN AMÉRICA

El Baloncesto como tal nació en el año 1.891 de la mano de James Naismith, en la YMCA Training School de Springfield, Massachusetts, USA.¹

El baloncesto es un deporte que en las últimas décadas se ha transformado en un deporte colosal por excelencia, aunque para conocer a fondo su estructura se debe remontar a sus antecedentes históricos.

En el año 700 a.C., se destacan los primeros antecedentes de este deporte en la cultura Azteca, los cuales practicaban un juego muy particular que consistía en meter la cabeza de algún animal pequeño, dentro de un agujero de aro de piedra.

Aunque se puede destacar o decir que este deporte, el Baloncesto, nace en 1891 en Massachusetts, Springfield, una localidad en donde el deporte predominante era el Rugby.

Según Luis F. Contecha (2001), el profesor James Naishmith, nació en 1861, en Ramsay, cerca de Ontario, Canadá. Sus logros fueron arduamente ganados, se

¹ ECUADOR. DIARIO LA HORA. [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000057935/-1/B%C3%A1squetbol,_origen_incierto.html].

graduó en “Bachelor of Arts” a la edad de 26 años, periodo durante el cual fue premiado dos veces como el mejor y más completo deportista por sus proezas en rugby, atletismo, futbol americano, gimnasia y lacrosse (juego de pelota). En 1882 con una edad de 32 años, se convierte en el capitán del equipo de futbol de Springfield College e instructor de remo, lucha, natación, cricket y boxeo. Contaba con diplomados en teología, psicología y medicina, de igual manera así como de educación física y otras asignaturas en varias escuelas de YMCA y en la universidad de Kansas.

El cesto con el que se inicio el juego era una cesta de durazno que solo tenía una sola entrada. No había medidas en la cancha sino estas se las hacían dependiendo el número de jugadores que intervenían en el juego, además de esto el balón que se utilizaba para el juego era uno de futbol.

En el juego no existía drible ya que se jugaba con balones pesados y después de cada cesto se realizaba un salto entre dos, en el centro el campo.

En 1898 se prohibió que el jugador pudiera dar más de un paso con el balón agarrado con ambas manos. Esto provocó una mejoría en la técnica individual, surgiendo así el drible o regate (ya el balón poseía características como para ser rebotado contra el suelo).

Además en el deporte existía violencia en el desarrollo del juego, por lo que se llego a reglamentar y el jugador solo podía llegar a tener 4 faltas de este tipo, y si cumplía con las mismas, este sería expulsado del juego.

Paulatinamente las reglas se han ido adaptando a las nuevas necesidades del básquetbol. Además, la publicación de "Reglas Oficiales del Básquetbol", de la YMCA, influyó a la unificación de las bases de este deporte.

El tablero surgió como protección, para evitar que los seguidores situados en la galería de cuya barandilla colgaban las canastas pudiesen entorpecer la entrada del balón en la cesta, que posteriormente pasó a convertirse en un aro metálico y una red sin agujeros, para desembocar en las redes actuales.

Siguiendo a Luis F. Contecha (2001), los estudiantes de esta localidad llamaron a este juego *Basketbally*, a partir de aquí empezó a desarrollarse, evolucionar y extenderse como “sistema de entrenamiento del rugby”.

Lo cierto es que el juego gustó y caló pronto en los USA. Por motivos geográficos, el primer país en el que introdujo fue México. A Europa llegó de la mano de las sedes de YMCA. Pero el verdadero impulso de este nuevo deporte en el Viejo Continente vino a raíz de la I Guerra Mundial, por cuanto los soldados americanos, en sus ratos libres lo practicaban asiduamente.

Gracias a los soldados americanos, esto empezó a extenderse, lo cual llevo a una implantación internacional.

El Baloncesto fue un deporte de exhibición en los Juegos Olímpicos de 1.928 y 1.932, alcanzando la categoría olímpica en los Juegos de Berlín en 1.936. Las mujeres debieron esperar a 1.976.

El boom de baloncesto se da en 1984 tras las olimpiadas de los Ángeles. En 1991 empiezan las ligas profesionales, todo esto en España.

El baloncesto es un bello deporte, el cual conlleva a compartir con personas y a disfrutar de mismo en el día a día. Como señala Junoy (1996:9) *“el baloncesto puede ser una preciosa herramienta para inculcar buenos hábitos, promover y generar actitudes positivas y transmitir una serie de valores.”*

El baloncesto en la actualidad cuenta con una gran difusión en diferentes países de todo el mundo, siendo uno de los deportes con más participantes y competiciones regulares en distintas zonas y países del mundo. En Estados Unidos, se disputa la NBA, considerada la mejor competición mundial de baloncesto de clubes.

Se estima que Brasil fue en 1896 la primera nación latinoamericana en practicarlo.

Brasil, Argentina y Uruguay son los tres máximos exponentes del baloncesto en Sudamérica. La primera organización nacional de Baloncesto de Sudamérica nació en Montevideo, Uruguay, en Marzo de 1915, con el nombre de Unión de Sociedades del Básquetbol. En Agosto de 1921 se denominó Federación Uruguaya de Baloncesto. En Abril de 1921 apareció la Federación argentina.

1.2 EL BALONCESTO EN EL ECUADOR

En el Ecuador, el Primer Torneo de Baloncesto Nacional fue masculino y se llevó a cabo en 1938 en la ciudad de Guayaquil constituyéndose en una novedad deportiva para la época ya que muy pocos aficionados conocían este deporte. Las provincias

participantes fueron: El Oro, Guayas, Manabí, Chimborazo y Pichincha. A la final pasaron Guayas y El Oro, ganando Guayas 63 a 58, constituyéndose Campeón.

Así mismo, el primer torneo nacional femenino de baloncesto se lo realizó en Quito, en 1948. Campeón fue Guayas y Vice campeón El Oro.

El primer campeonato nacional juvenil se desarrolló en Machala, en el año 1972, la decisión la tomó la Federación Ecuatoriana de Baloncesto, presidida por ese entonces por Víctor Andrade Zavala. Siete provincias participaron: Azuay, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Manabí, y Pichincha, obteniendo los siguientes resultados: Guayas campeón, Pichincha vice campeón y El Oro, tercer puesto.

El primer campeonato nacional de mini baloncesto masculino se desarrolló en Quito en el año de 1973, con la participación de seis provincias: Azuay, El Oro, Pichincha, Guayas, Manabí, Los Ríos, coronándose campeón Pichincha, vice campeón Azuay y tercer lugar El Oro.

1.3 EVOLUCIÓN DEL BALONCESTO EN IMBABURA

En la provincia de Imbabura, la práctica del baloncesto se evidencia desde torneos interescolares, intercolegiales, intercantonales, e interclubes. La Federación Deportiva de Imbabura (FDI), forma y prepara basquetbolistas desde cierta edad (pre-juvenil y juvenil) para representar a la provincia en competencias de carácter nacional; sin embargo, existen muy pocas organizaciones que se dediquen específicamente a la enseñanza de este deporte.

1.4 LAS ESCUELAS DE BALONCESTO, INFORMACIÓN GENERAL

Las Escuelas Deportivas son estructuras curriculares de carácter pedagógico y técnico encargadas de contribuir a la formación física, intelectual, afectiva y social de los niños y jóvenes deportistas, propósito que se logra a través de programas sistemáticos que permiten adquirir una disciplina deportiva y de acuerdo con los intereses, elegir el deporte como salud, recreación y/o rendimiento.

En la ciudad de Otavalo, desde el mes de abril del 2012 varios niños son parte de la escuela de baloncesto implantada, por los profesionales Alejandro Meza y los hermanos Paúl y Eddy Siguencia. El proyecto de formación de niños y niñas basquetbolistas se viene llevando a efecto en las canchas de la Unidad Educativa Simón Bolívar, lugar hasta donde asisten pequeños desde los 6 hasta los 12 años. El valor es de 10 dólares mensuales.

En la ciudad de Ibarra, hace aproximadamente 4 años se formó la Escuela de Baloncesto de Iniciación de Talentos Club “UPD”, escuela permanente a cargo del Prof. Edison Miño. Los entrenamientos se dan en el coliseo del Colegio “Víctor Manuel Guzmán”, tres veces por semana, los días lunes, miércoles y viernes, a partir de las 15h30 hasta las 17h00, en dos grupos, en edades comprendidas de 8 años a 10 años y de 10 años a 13 años. Las inscripciones se las puede realizar en el lugar de entrenamiento, tienen un costo de 10 dólares y un valor mensual de 15 dólares.

Además, también existe un curso vacacional de formación en baloncesto, que tiene una duración de 6 semanas y está dirigido por el Prof. Luis Yépez. Los

entrenamientos tienen lugar en el Parque de la Familia, ubicado en el barrio de Yacucalle. El horario es de 09h00 a 10h30 niños y niñas de 8 a 12 años de edad, y de 10h30 a 12h00 niños y niñas de entre 12 y 15 años de edad, de lunes a viernes. El valor total de curso es de 15 dólares.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 LAS FUERZAS DE PORTER

Es un enfoque de estrategia que propone estudiar cinco principales factores externos a una empresa para obtener el éxito en cuanto a la rentabilidad, ninguno de estos componentes se debe estudiar aislado, si no que forma parte de un todo.

2.1.1 Poder de negociación de los clientes

En este punto el cliente tiene más posibilidades de negociar precios más bajos y otras ventajas, pero depende en muchos casos de la escasez del producto y/o servicio, la especialización del producto y/o servicio y el volumen de las compras.

En este caso, la escuela formativa de baloncesto brindará servicios adicionales como: transporte, nutrición, fisioterapia, charlas psicológicas y de motivación. Estos servicios adicionales serán por contratación de servicios profesionales más no como profesionales de planta de la escuela. Estos servicios no son ofertados por la competencia, siendo así, el cliente tiene menos posibilidades de negociar precios.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Al igual que con la de los clientes la capacidad de los proveedores será mayor con menos competencia, y será difícil si están mejor organizados, por que pueden imponer condiciones de compra, aun más si el producto que ofrecen son especializados o difíciles de conseguir.

Como proveedores está el servicio de transporte, se utilizará busetas escolares, ya que los horario de entrenamiento permiten total disponibilidad de la mismas. Los horarios serán establecidos de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del usuario.

2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes

Será fundamental para los nuevos competidores conocer el negocio, hacerse de compradores y tener canales de distribución, por lo que se debe aplicar innovación, destreza y capital para lograr posicionarse en el mercado.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutivos

Esta fuerza obligará a tener topes en los precios para lograr la estabilidad, se debe tener cuidado en el momento que se tenga sustitutos con mayor tecnología y menor precio.

En este caso la Escuela Formativa de Baloncesto, será pionera en ofertar los servicios mencionados anteriormente y el precio dependerá de los servicios que sean adquiridos.

2.1.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad aumenta a medida de nuevos competidores, pero también no permite medir la capacidad de la empresa, y permitirá mejorar las estrategias de venta.

En este caso la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, será la pionera dentro de la ciudad de Ibarra.

Gráfico N° 1: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

2.2 MARKETING MIX

Hoy en día, el mercado obliga a las empresas a desplegar complejas estrategias para poder diferenciarse de la competencia, crecer y lograr objetivos propuestos. Razón por la cual, la Escuela Formativa de Baloncesto busca posicionarse en el mercado elegido, mediante estrategias de marketing que permitan lograr un mayor resultado con la menor inversión y esfuerzo.

El marketing mix es el conjunto de combinaciones de estrategias de producto, precio, plaza y promoción diseñadas para comercializar un producto o servicio.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

2.2.1 Servicio

La Escuela formativa de Baloncesto, tiene como misión brindar una formación deportiva integral, altamente calificada y garantizada, a niños y niñas de entre 6 y 12 años, en la ciudad de Ibarra.

Para garantizar una formación deportiva integral, la escuela también contará con profesionales capacitados en psicología, nutrición, fisioterapia y transporte.

Los cupos serán limitados, con la finalidad de brindar un mejor servicio.

2.2.2 Precio

El precio establecido es de 40,00 USD (CUARENTA DÓLARES AMERICANOS), de acuerdo al estudio de mercado realizado por el autor.

2.2.3 Distribución y Comercialización

Para distribuir el servicio de la Escuela Formativa de Baloncesto de una manera eficiente dentro de la ciudad de Ibarra, se utilizará espacios publicitarios en prensa, radio, televisión y redes sociales, así como también publicidad impresa (flyers, trípticos, afiches, gigantografías).

Islas rotativas (stand publicitario), ubicadas en puntos estratégicos donde exista mayor afluencia de personas que conforman el mercado meta. Lugares como las escuelas de educación básica, en horas específicas como salida de clases, donde existe mayor afluencia de padres y madres de familia quienes van a retirar a sus hijos.

Así mismo, lugares donde se realicen actividades deportivas específicamente baloncesto (canchas deportivas, campeonatos de baloncesto); lugares de mayor afluencia familiar (centro comercial la plaza, parque de la Familia), los fines de semana.

2.2.3.1 Canales de Comercialización

Fuerza de Ventas (Islas rotativas)

La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

Mientras que por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a ésta las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

La fuerza de ventas de la Escuela Formativa de Baloncesto, estarán ubicados en islas rotativas que contendrán material impreso como afiches

publicitarios, flyers, trípticos que facilitarán la información requerida por los interesados.

Además el stand publicitario que funcionará como isla rotativa, está diseñado para interactuar con el público objetivo, ya que constará de un tablero de baloncesto para niños que servirá de enganche, esto permitirá ser más efectivos ya que se puede tratar directamente con los clientes.

2.2.4 Publicidad y Promoción

La idea es poner en contacto a las personas con las empresas de una forma creativa y eficaz, mediante el diseño de un plan de medios de corta duración hasta la inauguración de la Escuela Formativa de Baloncesto, donde se especifica:

- Espacios Publicitarios en prensa, radio y televisión:

Diseñar una campaña publicitaria (spot de televisión, cuñas radiales, anuncios de prensa), a ser pautadas en espacios como televisora TVN CANAL 9, entre los noticieros vespertino, diurno y nocturno, donde se evidencia el rating más alto, entrevistas en los espacios deportivos. Así mismo en las radios más escuchadas en la ciudad de Ibarra como: Radio exa, radio activa (programa deportivo), Radio Los Lagos. Publicaciones en el diario La Hora, siendo el de mayor tiraje dentro de la ciudad de Ibarra.

- Redes sociales:

Espacios como Facebook y Twitter ofrecen una cantidad enorme de datos sobre particulares. En ellas, los usuarios cuelgan en sus perfiles su localización geográfica, su edad, tendencia sexual, gustos y aficiones. Crear una página en Facebook además de ser totalmente gratuita, permite tener un diálogo directo con los consumidores, y le da al anunciante una serie de oportunidades únicas.

"La plataforma publicitaria de Facebook permite democratizar el acceso a estos recursos, en donde un pequeño comerciante y una gran marca disponen de las mismas herramientas para llevar a cabo sus anuncios en la plataforma", explica Elisabeth Diana, responsable de Comunicaciones para Agencias de Publicidad de Facebook.

- Islas rotativas (stand publicitario):

Una isla rotativa es un stand publicitario diseñado de tal manera que éste pueda ser ensamblado y transportado de una manera sencilla de un lugar a otro, permitiendo ser ubicado y programado de acuerdo a un cronograma de actividades previamente determinado. Será ubicado y programado acorde a las actividades deportivas que se realicen dentro de la ciudad de Ibarra, como interescolares, intercolegiales, interclubes, campeonatos abiertos, campeonatos 3 contra 3, etc. De la misma forma, será ubicado en varias escuelas de educación básica en la ciudad de Ibarra, en horas específicas como salida de clases, donde existe mayor

afluencia de padres y madres de familia que van a retirar a sus hijos; el stand está diseñado para interactuar con el público objetivo, ya que constará de un tablero de baloncesto para niños que servirá de enganche. Esto permitirá brindar la información necesaria tales como: precios, horarios, lugares de entrenamiento, promociones, etc., de una manera directa. (Ver anexo 2).

- Publicidad impresa (flyers, trípticos, afiches, gigantografías):

La publicidad impresa, además de un diseño atractivo y funcional, constará de toda la información necesaria de la Escuela Formativa de Baloncesto, como números de teléfono, e-mail, página de Facebook, espacios físicos disponibles, horarios, servicios, costos, etc.

Los flyers serán entregados de forma gratuita en las escuelas, y en las calles más transitadas de la ciudad de Ibarra, en horas donde exista mayor afluencia de personas.

Los trípticos, serán entregados exclusivamente en el stand publicitario ya que contendrán información mucho más amplia y detallada, únicamente para personas interesadas en la Escuela.

Los afiches, estarán dispuestos en las carteleras públicas, en espacios deportivos, dentro de locales comerciales y escuelas de educación básica de la ciudad de Ibarra.

Las gigantografías, serán ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Ibarra, así como también publicidad móvil en buses urbanos.

2.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mercado que permita verificar la posibilidad real de penetración de la Escuela Formativa de Baloncesto, en la ciudad de Ibarra.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer a la competencia de la empresa.
- Identificar y segmentar el mercado, de acuerdo a las edades de los niños y niñas.
- Diseñar estrategias de marketing, teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa con el fin de posesionar a la Escuela Formativa de Baloncesto en la ciudad de Ibarra.

2.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar es diferenciar el mercado total del servicio para encontrar los grupos homogéneos en los que se encuentra dividido el mercado para determinar las

necesidades de cada grupo, y los usos y beneficios que tendrían con el servicio. Sus bases son análisis demográficos, psicográficos y geográficos.

Padres y Madres de familia que tengan niños y niñas de educación básica de entre 6 a 14 años de edad, de las parroquias urbanas de la ciudad de Ibarra.

Tabla N° 1: Segmentación del mercado

PARROQUIAS URBANAS	N° DE ESCUELAS	NIÑOS	NIÑAS	TOTAL
San Francisco	16	2.909	2.367	5.276
El Sagrario	27	3.824	3.682	7.506
Caranqui	9	927	900	1.827
Alpachaca	4	366	333	699
Priorato	2	284	237	521
TOTAL	58	8.310	7.519	15.829

Fuente: Dirección Provincial de Educación de Imbabura

Elaborado por: Paúl Cano M.

2.5 MERCADO TOTAL

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales del servicio. Sería el número total de Padres y Madres de niños y niñas de educación básica de entre 6 a 14 años de edad, de las parroquias urbanas de la ciudad de Ibarra. En este caso 15.829 alumnos de educación básica, entre niños y niñas de acuerdo a datos proporcionados por la Dirección Provincial de Educación de Imbabura.

2.6 MERCADO POTENCIAL

Es el conjunto de Padres y Madres de familia que manifiesta un grado suficiente de interés en la Escuela Formativa de Baloncesto.

2.7 MERCADO OBJETIVO Y META

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta *"consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir"*.

2.8 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA Y SUS CARACTERÍSTICAS

La competencia directa de la empresa la conforman otras escuelas de baloncesto dentro de la ciudad de Ibarra:

En la ciudad de Ibarra, hace aproximadamente 4 años se formó la Escuela de Baloncesto de Iniciación de Talentos Club “UPD”, escuela permanente a cargo del Prof. Edison Miño. Los entrenamientos se dan en el coliseo del Colegio “Víctor Manuel Guzmán”, tres veces por semana, los días lunes, miércoles y viernes, a partir de las 15h30 hasta las 17h00, en dos grupos, en edades comprendidas de 8 años a 10 años y de 10 años a 13 años. Las inscripciones se las puede realizar en el lugar de entrenamiento, tienen un costo de 10 dólares y un valor mensual de 15 dólares.

Además, también existe un curso vacacional de formación en baloncesto, que tiene una duración de 6 semanas y está dirigido por el Prof. Luis Yépez. Los

entrenamientos tienen lugar en el Parque de la Familia, ubicado en el barrio de Yacucalle. El horario es de 09h00 a 10h30 niños y niñas de 8 a 12 años de edad, y de 10h30 a 12h00 niños y niñas de entre 12 y 15 años de edad, de lunes a viernes. El valor total de curso es de 15 dólares.

La competencia indirecta de la Escuela de Formación de Baloncesto, serían los entrenamientos de baloncesto que se dan dentro de las escuelas de educación básica previo a la participación en campeonatos interescolares, sin embargo estos entrenamientos no se dan de forma permanente.

Cabe recalcar que tanto la competencia directa como indirecta no ofrecen servicios de nutrición, charlas psicológicas, fisioterapia y transporte.

2.9 CÁLCULO DE LA DEMANDA PROYECTADA

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{15.829 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (15.829 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 200$$

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q= Probabilidad de fracaso

D= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Seguridad= 95%

Precisión= 3%

Proporción esperada= puede ser próxima al 5%.

n= 200

2.10 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

DATOS GENERALES

1. GÉNERO

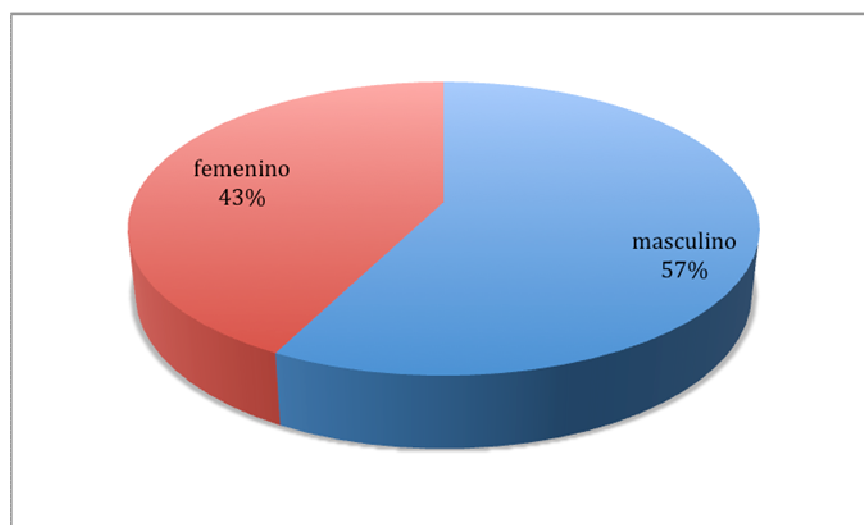
Tabla N° 2: Género

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	115	57%
FEMENINO	85	43%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 2: Género



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

El 57% de los encuestados es de género masculino y el 43% es de género femenino.

2. NIVEL DE EDUCACIÓN

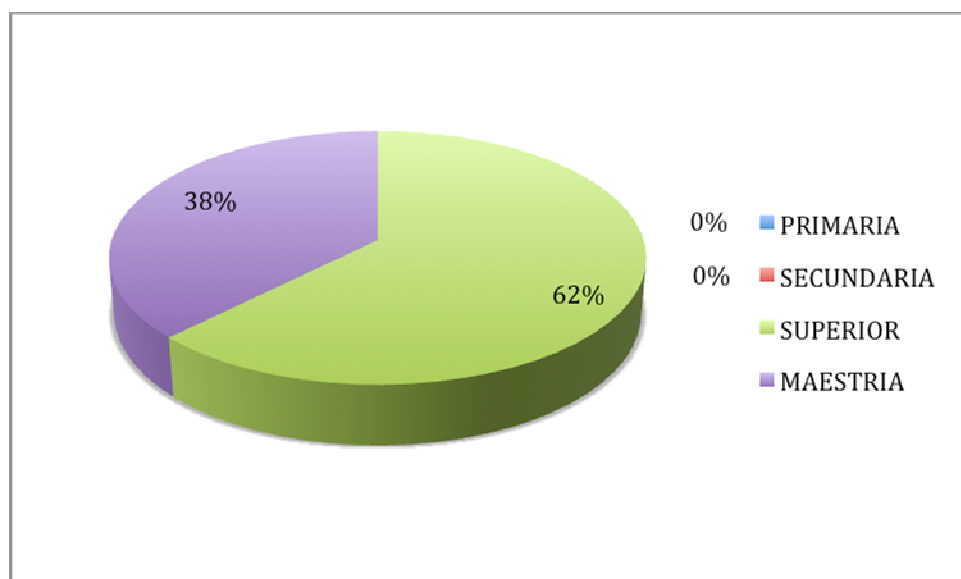
Tabla N° 3: Nivel de educación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	0	0%
SUPERIOR	125	62%
MAESTRÍA (CUARTO NIVEL)	75	38%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 3: Nivel de educación



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

Todas las personas encuestadas tienen un título de tercer nivel o tienen una formación superior, pero el 38% de la población encuestada ha obtenido un título de cuarto nivel.

3. NÚMERO DE HIJOS QUE ACTUALMENTE ESTUDIAN EN EDUCACIÓN BÁSICA

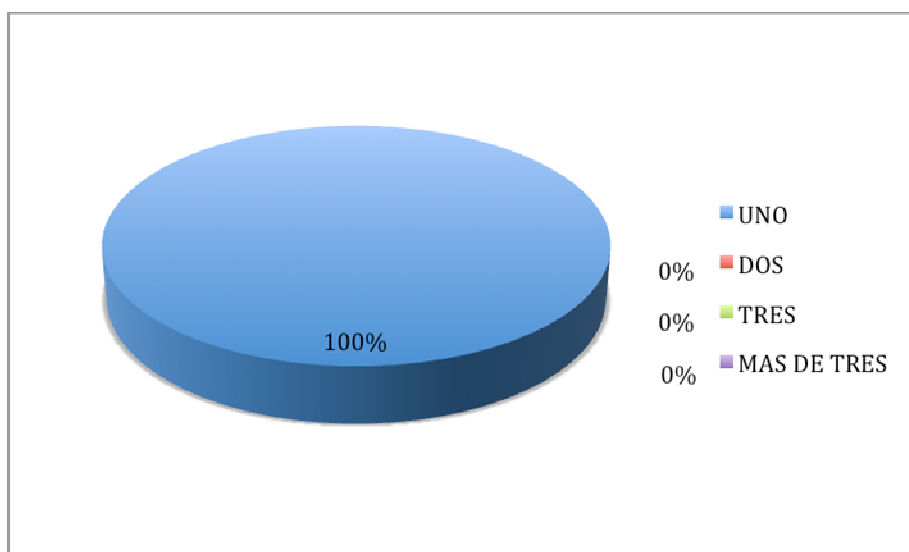
Tabla N° 4: Número de hijos que actualmente estudian en educación básica

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNO	200	100%
DOS	0	0%
TRES	0	0%
MAS DE TRES	0	0%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 4: Número de hijos que actualmente estudian en educación básica



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

Todas las familias encuestadas tienen un solo hijo que actualmente estudia en educación básica. Cabe recalcar que no se tomó en cuenta hijos que no entren en el rango de 6 a 14 años, público meta del proyecto.

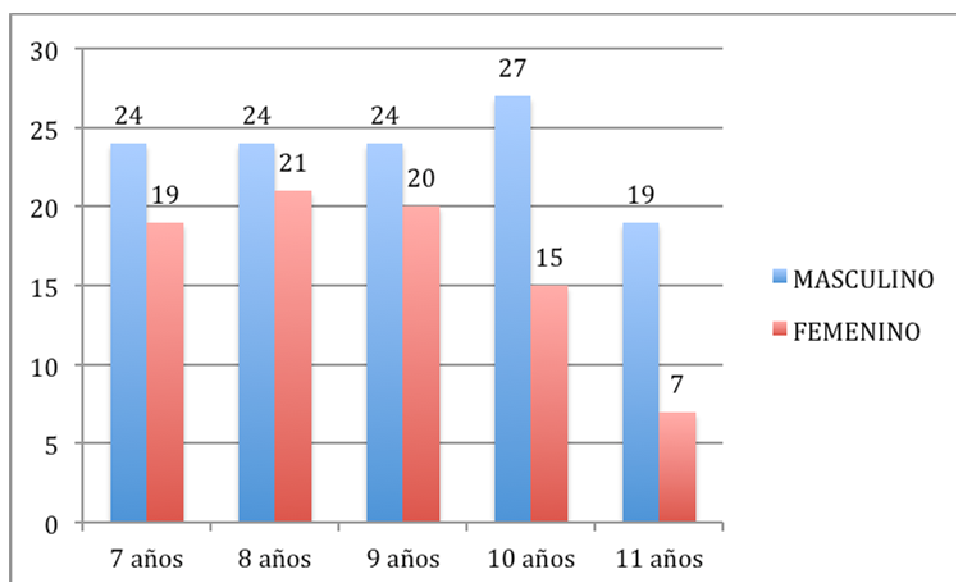
Tabla N° 5: Edad y sexo

EDADES	MASCULINO	FEMENINO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7 años	24	19	43	21%
8 años	24	21	45	23%
9 años	24	20	44	22%
10 años	27	15	42	21%
11 años	19	7	26	13%
TOTAL	118	82	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 5: Edad y sexo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

Del total de la población encuestada se encontró que las edades de los niños van desde los 7 hasta los 11 años de edad, siendo el 21% de 7 años, el 23% de 8 años, el 22% de 9 años, el 21% de 10 años y el 13% de 11 años de edad.

DATOS ESPECÍFICOS

4. ¿SU HIJO O HIJA PRACTICA BALONCESTO?

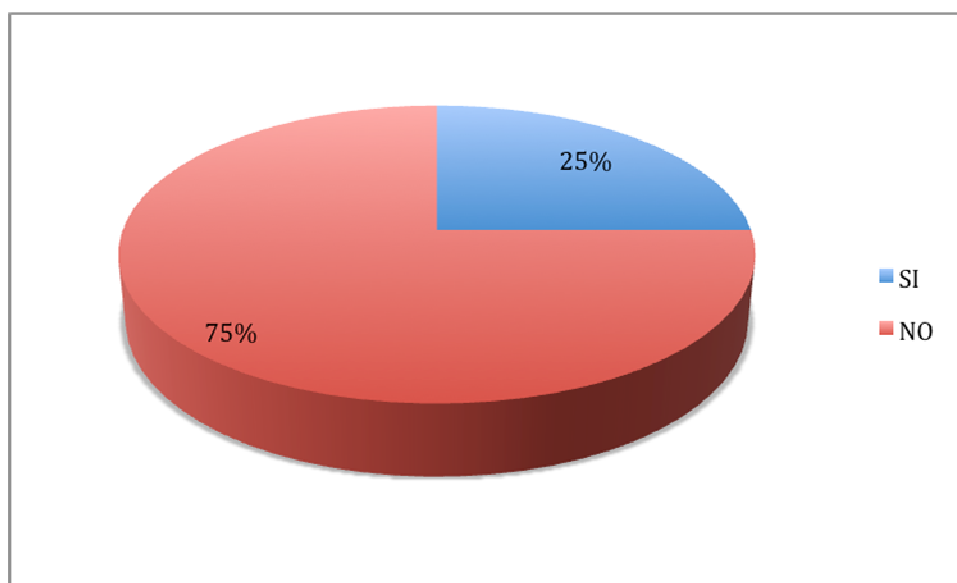
Tabla N° 6: ¿Su hijo o hija practica baloncesto?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	25%
NO	150	75%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 6: ¿Su hijo o hija practica baloncesto?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

El 75% de la población no practica baloncesto, esto evidencia falta de interés por este deporte, sin embargo el 25% si lo practica.

5. EN CASO DE SER NO, ¿LE GUSTARÍA QUE SU HIJO O HIJA PRACTIQUE BALONCESTO?

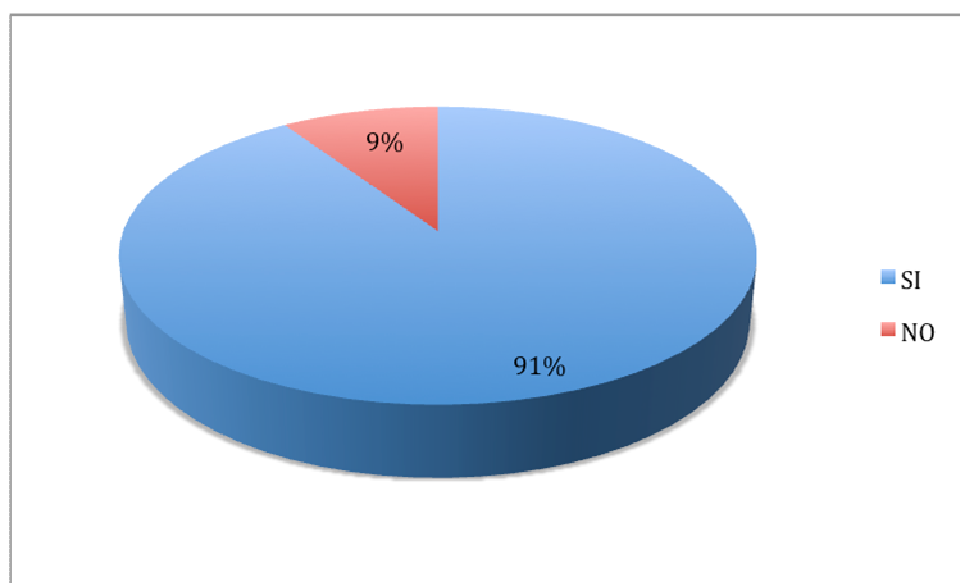
Tabla N° 7: En caso de ser no, ¿le gustaría que su hijo o hija practique baloncesto?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	136	91%
NO	14	9%
TOTAL	150	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 7: En caso de ser no, ¿le gustaría que su hijo o hija practique baloncesto?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

Del total de la población que no practica baloncesto, el 91% si le gustaría que sus hijos o hijas lo practiquen, mientras que un 9% no le interesa o le interesa otro deporte o actividad.

6. EN CASO DE QUE SU HIJO O HIJA PRACTIQUE BALONCESTO, ¿EN DÓNDE LO REALIZAN?

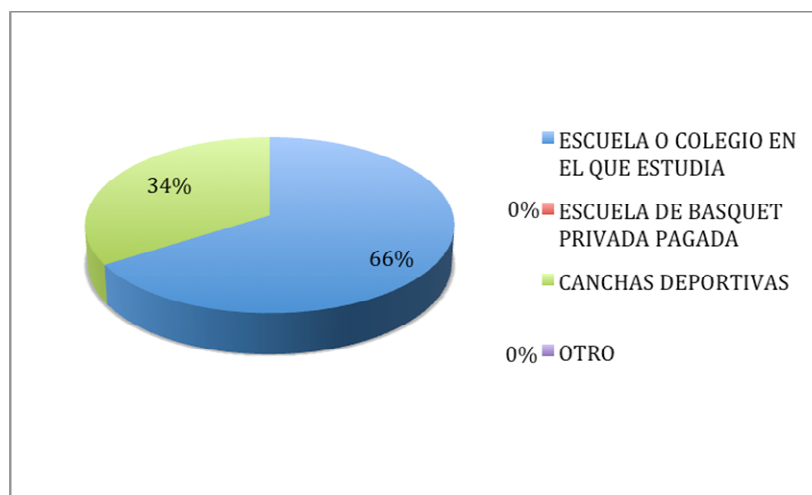
Tabla N° 8: En caso de que su hijo o hija practique baloncesto, ¿En dónde lo realizan?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESCUELA O COLEGIO EN EL QUE ESTUDIA	33	66%
ESCUELA DE BASQUET PRIVADA PAGADA	0	0%
CANCHAS DEPORTIVAS	17	34%
OTRO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 8: En caso de que su hijo o hija practique baloncesto, ¿En dónde lo realizan?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

Del total de la población que practica baloncesto, la mayoría lo realiza en la escuela o colegio en el que estudia, siendo el 66%. El 34% lo realiza en canchas deportivas. No se evidencia prácticas dentro de una escuela privada formativa de baloncesto.

7. ¿CONOCE USTED, ALGUNA ESCUELA FORMATIVA DE BALONCESTO EN LA CIUDAD DE IBARRA?

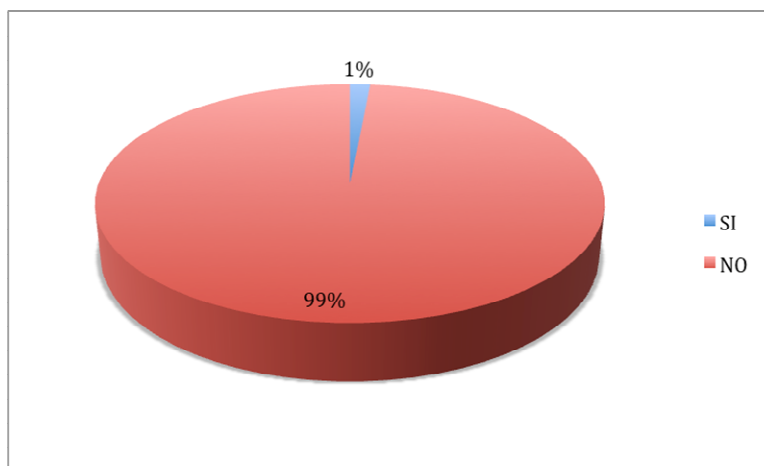
Tabla N° 9: ¿Conoce usted, alguna escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	1%
NO	197	99%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 9: ¿Conoce usted, alguna escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

El 99% de la población no conoce acerca de una escuela formativa de baloncesto en la ciudad, el 1% tiene conocimiento de cursos vacacionales o de verano, sin tener una duración permanente.

8 ¿LE GUSTARÍA INSCRIBIR A SU HIJO O HIJA EN UNA ESCUELA DE BALONCESTO?

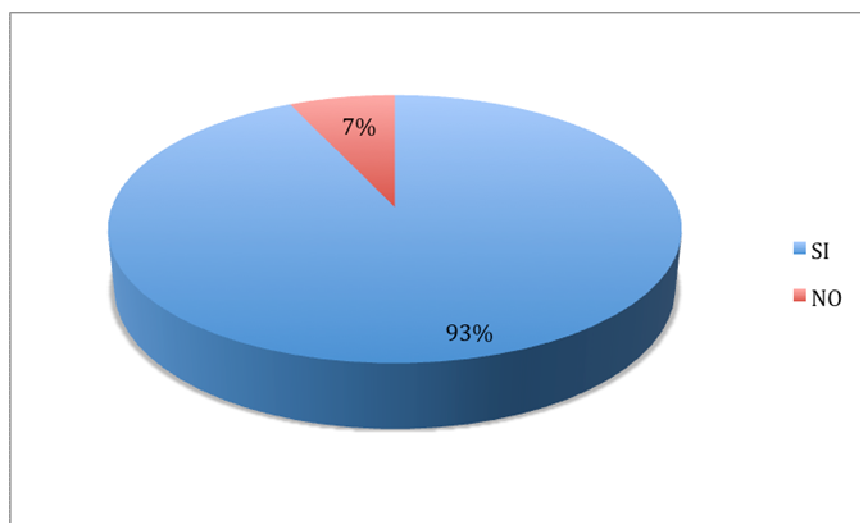
Tabla N° 10: ¿Le gustaría inscribir a su hijo o hija en una escuela de baloncesto?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	186	93%
NO	14	7%
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 10: ¿Le gustaría inscribir a su hijo o hija en una escuela de baloncesto?



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

El 93% de la población inscribiría a su hijo o hija en una escuela de baloncesto, mostrando total interés en el deporte, mientras que el 7% no lo haría, dando a entender que le interesa otro deporte o actividad. Siendo así, puede ser factible la creación de una escuela de baloncesto dentro de la ciudad de Ibarra.

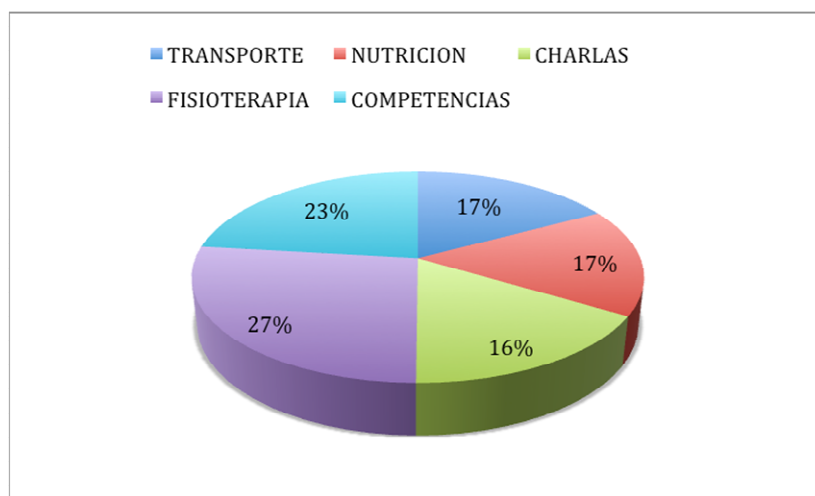
9. EN CASO DE RESPUESTA POSITIVA, INDIQUE QUÉ SERVICIOS ADICIONALES LE GUSTARÍA QUE PRESTE LA ESCUELA DE BALONCESTO, DESDE LA MÁS IMPORTANTE HASTA LA MENOS IMPORTANTE, SIENDO 5 LA MAS IMPORTANTE Y 1 LA MENOS IMPORTANTE:

Tabla N° 11: Servicios adicionales que le gustaría que preste la escuela de baloncesto

	1	2	3	4	5	Total	Porcentaje
TRANSPORTE PUERTA A PUERTA	64	40	31	15	36	186	17%
	64	80	93	60	180	477	
PROGRAMAS DE NUTRICIÓN	49	60	35	22	20	186	17%
	49	120	105	88	100	462	
CHARLAS PSICOLÓGICAS	44	66	38	20	18	186	16%
	44	132	114	80	90	460	
ATENCIÓN MÉDICA (FISIOTERÁPIA)	0	5	45	78	58	186	27%
	0	10	135	312	290	747	
PARTICIPACIÓN EN COMPETENCIAS	29	15	36	51	55	186	23%
	29	30	108	204	275	646	
TOTAL						2792	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 11: Servicios adicionales que le gustaría que preste la escuela de baloncesto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

La mayoría coincide en que como servicios adicionales de acuerdo a importancia sea la atención médica en este caso fisioterapia con un 27%, luego la participación en competencias con un 23%, 17% en transporte y programas de nutrición, por último con 16% charlas psicológicas. Estos servicios serán brindados por profesionales en cada área por contratos de servicios ocasionales.

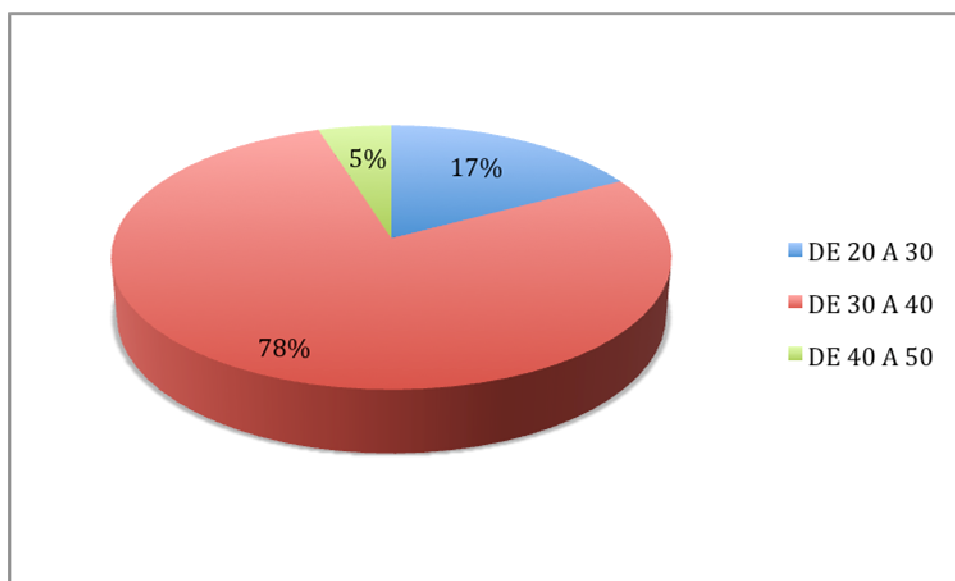
10. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE?

Tabla N° 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 20 A 30	32	17%
DE 30 A 40	145	78%
DE 40 A 50	9	5%
TOTAL	186	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Gráfico N° 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

INTERPRETACIÓN

El 78% coincide en que estaría dispuesto a pagar mensualmente entre 30 y 40 dólares americanos, el 17% pagaría entre 20 y 30 dólares, y sólo el 5% pagaría de 40 a 50 dólares. Al obtener estos datos se toma en cuenta la suma de 40 dólares americanos como pago mensual por acceder a los servicios que brindará la escuela.

3 ESTUDIO LEGAL, ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

3.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA ESCUELA

3.1.1 Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC

La obtención del RUC debe ser hasta 30 días posteriores al inicio de actividades o constitución de una compañía. Para esto se necesitan los siguientes requisitos:

- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
- Documento original del registro de la sociedad.
- Copia de planillas en donde aparezca la dirección donde funcionará la escuela.
- El trámite no tiene costo.

3.1.2 Obligado a llevar contabilidad

Todas las sociedades y personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al primero de enero de

cada ejercicio impositivo hayan superado los 24.000 dólares, o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 40.000 dólares, están obligados a llevar contabilidad.

3.1.3 Permiso y Patente Municipal

Documento que se obtiene en las oficinas del Municipio de Ibarra. Para esto se necesitan los siguientes requisitos:

- RUC
- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
- Formulario para la obtención de la patente.

3.1.4 Permiso de Higiene Municipal

Documento que se obtiene al someter a todos los empleados a exámenes médicos. Son necesarios los siguientes requisitos:

- RUC
- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.

- Certificado de salud de cada uno de los empleados de la empresa.
- Especie de habilitación y funcionamiento.

3.1.5 Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública

Documento que se obtiene en la Dirección Provincial de Salud. Se necesitan los siguientes requisitos:

- Permiso de dirección de higiene municipal.
- RUC
- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
- Certificado de salud ocupacional de cada uno de los empleados de la empresa.
- Afiliación a la cámara de comercio.

3.1.6 Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Una vez inspeccionadas las instalaciones, tomando en cuenta los recursos necesarios para prevenir y contrarrestar un incendio, el Cuerpo de Bomberos emitirá el respectivo permiso de funcionamiento.

3.2 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una empresa. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". Una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la empresa pueda provocar un interés entre los consumidores, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto o servicio.

La imagen corporativa ofrece múltiples beneficios que dependen del tipo de organización y del momento en el que esta organización decide desarrollar su imagen. Algunos de estos beneficios son:

- Aumento del reconocimiento de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa.
- Aumento del conocimiento público de una empresa.

Comúnmente se le conoce como Logotipo a la representación gráfica de la marca sin hacer distinción entre sus partes. Esta definición es incorrecta, hay que tener en cuenta que una marca puede constar de:

- **Logotipo:** representación gráfica del nombre institucional
- **Isotipo:** representación de la marca mediante un ícono o símbolo sin texto.
- **Isologo:** unión del isotipo y del logotipo.

Una marca puede estar formada por cualquiera de estos 3 elementos, o puede usarse cada uno de ellos por separado según convenga, además estos elementos pueden ir

acompañados por un eslogan. En este caso el isotipo y el logotipo siempre deben ir juntos para formar la marca gráfica.

3.2.1 Naming

Naming son las técnicas para la creación del nombre de la marca. Es nombrar, poner nombre a una marca.

El Naming requiere un proceso de creación de identidad de la marca, para que el producto se diferencie del resto. La creación léxica de nombres de marca, también conocida como naming, desempeña un papel importante, ya que como dijo Joan Costa "las empresas y las marcas no existen sin nombre. Pueden prescindir de logotipos o cambiarlos cuando convenga. Pero no el nombre".

Las empresas buscan continuamente explotar las características de sus productos que los hacen diferentes de los de la competencia. Con la marca se busca que los consumidores, al escuchar el nombre, identifiquen el producto y le atribuyan las características que lo hacen distinto.

“Tigres”, es el nombre que se le da a la marca de la empresa Escuela Formativa de Baloncesto. Hace referencia a la fortaleza, velocidad, tenacidad que caracteriza a un tigre.

3.2.2 La marca de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”

Gráfico N° 13: Logotipo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

3.2.3 Sistema de Papelería

Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, papelería, páginas web, etc. La imagen corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público y forma parte de su identidad; de esta identidad dependerá la imagen que se formará de la organización.

La papelería corporativa se refiere a sobres, papel de carta, facturas, tarjetas de visita y todo el material que se emplea para la comunicación gráfica, de su empresa, negocio, servicio y/o productos.

Los componentes de papelería corporativa tienen contacto más permanente y directo con el cliente. Cada vez que el cliente abra una carta o revise el correo,

reconocerá la imagen gráfica y toda la información relacionada a la misma. Al igual que un Logotipo representa e identifica una marca, la imagen de la papelería corporativa debe fortalecer dicha marca, y hacer que la empresa, negocio, servicio y/o producto obtenga una comunicación continua con clientes y distribuidores.

Los elementos primordiales de la papelería de una imagen corporativa son:

- Hoja membretada (Ver Anexo 3)
- Sobres (Ver Anexo 3)
- Tarjeta de presentación (Ver Anexo 3)

3.3 ANÁLISIS FODA

3.3.1 Fortalezas

- Las instalaciones serán construidas de acuerdo a las necesidades de la escuela.
- Personal capacitado y con experiencia.
- Tecnología e insumos.
- Primera escuela formativa de baloncesto permanente en la ciudad de Ibarra.

- Formación integral y deportiva del consumidor.

3.3.2 Debilidades

- Empresa nueva en el mercado.
- No se encuentra posicionada en el mercado.
- No existe transporte propio de la empresa.

3.3.3 Oportunidades

- No hay competencia directa.
- El baloncesto es un deporte que se puede practicar desde los 7 años de edad.
- Posibilidad de convenios y alianzas estratégicas con marcas y empresas deportivas.
- El mercado objetivo tiene educación de tercer y cuarto nivel, permite ingresos económicos de nivel medio, medio alto y alto.
- El mercado objetivo está interesado en el servicio.
- El mercado objetivo está dispuesto a pagar por el servicio ofertado.
- Posibilidad de incrementar servicios adicionales.

3.3.4 Amenazas

- Existen entrenamientos de baloncesto dentro de las escuelas y colegios.
- Hay cursos vacacionales de baloncesto.
- Incremento de desempleo.
- Inestabilidad política en el país.
- Negación de créditos por parte de entidad financiera.

3.3.5 Evaluación de Factores Externos

La siguiente matriz tiene por objeto establecer las variables externas más importantes que han sido identificadas y permitirá visualizar cuál es el resultado en que se está enfrentando la escuela formativa de baloncesto “TIGRES”, en referencia a su entorno externo y la competencia.

La valoración para la matriz a continuación se define de la siguiente manera:

1 = Amenaza muy importante

2 = Amenaza menos importante

3 = Oportunidad menos importante

4 = Oportunidad muy importante.

Tabla N° 13: Matriz de factores externos - Oportunidades y amenazas

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	Valoración	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1: No hay competencia directa.	0,11	4	0,44
O2: El baloncesto es un deporte que se puede practicar desde los 7 años de edad.	0,08	4	0,32
O3: Convenios y alianzas estratégicas con marcas y empresas deportivas.	0,10	4	0,4
O4: El mercado objetivo tiene educación de tercer y cuarto nivel, permite ingresos económicos de nivel medio, medio alto y alto.	0,07	3	0,21
O5: El mercado objetivo está interesado en el servicio.	0,08	4	0,32
O6: El mercado objetivo está dispuesto a pagar por el servicio ofertado.	0,07	3	0,21
O7: Posibilidad de incrementar servicios adicionales.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
A1: Existen entrenamientos de baloncesto dentro de las escuelas y colegios.	0,10	2	0,2
A2: Hay cursos vacacionales de baloncesto	0,09	2	0,18
A3: Incremento de desempleo.	0,07	2	0,14
A4: Inestabilidad política en el país.	0,07	1	0,07
A5: Negación de créditos por parte de entidad financiera.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,9

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

El total ponderado de la matriz es 2,9 puntos; revela una calificación por encima de la media ponderada, lo que es positivo, la empresa posee más oportunidades que amenazas y que deben ser aprovechadas de manera eficiente. Las amenazas se deben tener en cuenta al momento de plantear estrategias que puedan beneficiar a la empresa.

3.3.6 Evaluación de Factores Internos

La matriz de factores internos es similar a la anterior, con la única diferencia que se evalúan las variables del entorno de la empresa como un todo y se analizan sobre manera las fortalezas y debilidades que posee la organización y que podrían ser claves para llevar una ventaja competitiva.

La asignación del puntaje varía conforme a la siguiente escala:

- 1 = Debilidad muy importante
- 2 = Debilidad menos importante
- 3 = Fortaleza menos importante
- 4 = Fortaleza muy importante

Tabla N° 14: Matriz de factores internos - Fortalezas y debilidades

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	Valoración	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
F1: Las instalaciones serán construidas de acuerdo a las necesidades de la escuela.	0,16	4	0,64
F2: Personal capacitado y con experiencia	0,14	3	0,42
F3: Tecnología e insumos	0,12	4	0,48
F4: Primera escuela formativa de baloncesto permanente en la ciudad de Ibarra.	0,15	4	0,6
F5: Formación integral y deportiva del consumidor.	0,10	4	0,4
DEBILIDADES			
D1: Empresa nueva en el mercado.	0,12	2	0,24
D2: No se encuentra posicionada en el mercado.	0,10	2	0,2
D3: No existe transporte propio de la empresa.	0,11	2	0,22
TOTAL	1,00		3,2

Fuente: Investigación realizada


Elaborado por: Paúl Cano M.

En la tabla anterior se obtuvo una calificación alta de 3,2 puntos, lo cual es favorable, ya que es superior a la media, es decir el proyecto posee más fortalezas que debilidades. Es por ello que se debe formular estrategias que le permitan el desarrollo del servicio con un nivel de calidad y lograr un posicionamiento en el mercado aprovechando que será pionero en la ciudad.

3.3.7 Matriz F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. es un instrumento de ajuste importante para establecer en una primera instancia las estrategias que podrá utilizar la empresa, de acuerdo a sus objetivos organizacionales, así como también en base al análisis de los factores internos y externos de la escuela formativa de baloncesto “TIGRES”.

Tabla N° 15: Análisis FODA

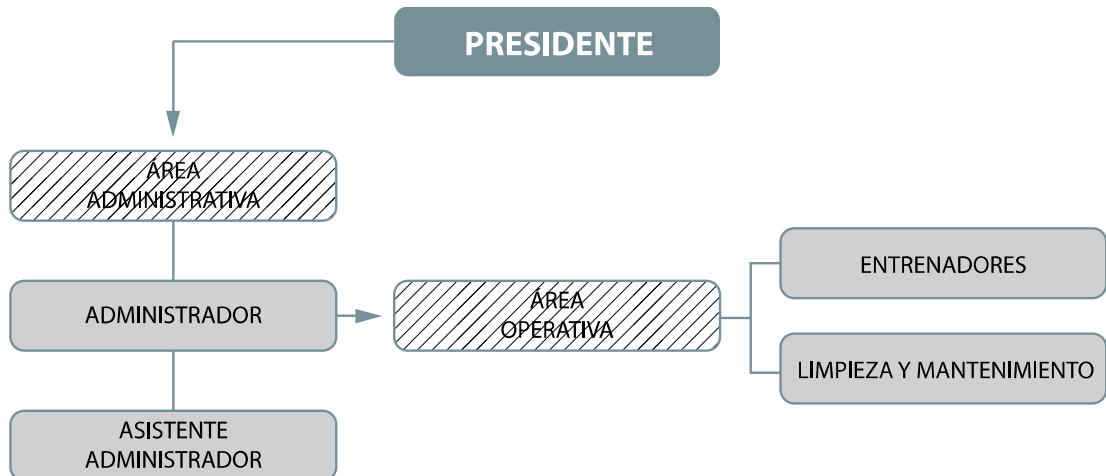
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Las instalaciones serán construidas de acuerdo a las necesidades de la escuela.	D1: Empresa nueva en el mercado.
		F2: Personal capacitado y con experiencia	D2: No se encuentra posicionada en el mercado.
		F3: Tecnología e insumos	D3: No existe transporte propio de la empresa.
		F4: Primera escuela formativa de baloncesto permanente en la ciudad de Ibarra.	
		F5: Formación integral y deportiva del consumidor.	
FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES FO	ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES DO
O P O R T U N I D A D E S	O1: No hay competencia directa.		
	O2: El baloncesto es un deporte que se puede practicar desde los 7 años de edad.	1. Construir las instalaciones apropiadas para la escuela de acuerdo a sus necesidades y las de los usuarios a fin de brindar un servicio de calidad. F(1, 5). O(1, 2, 6)	1. Realizar una campaña de publicidad a fin de posicionar a la empresa en el mercado. D(1, 2). O(1, 2, 4, 5, 6)
	O3: Posibilidad de convenios y alianzas estratégicas con marcas y empresas deportivas.	2. Aprovechar el interés del baloncesto para atraer al mercado objetivo y retenerlo ofreciendo un servicio de calidad. F(4, 5). O(2, 5, 6)	2. Crear alianzas estratégicas con empresas de transporte. D(3). O(4, 5, 6, 7)
	O4: El mercado objetivo tiene educación de tercer y cuarto nivel, permite ingresos económicos de nivel medio, medio alto y alto.	3. Aprovechar que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por este servicio al precio establecido, satisfaciendo sus necesidades. F(2, 3, 4). O(1, 4, 5, 6)	
	O5: El mercado objetivo está interesado en el servicio.	4. Realizar una evaluación minuciosa en el proceso de contratación para tener los mejores profesionales en las diferentes áreas. F(2). O(4, 5, 6)	
	O6: El mercado objetivo está dispuesto a pagar por el servicio ofertado.	5. Crear convenios y alianzas estratégicas con marcas y empresas deportivas a fin de abaratar costos en tecnología e insumos de alta calidad. F(3, 4). O(3, 5, 6)	
	O7: Posibilidad de incrementar servicios adicionales.		
A M E N A Z A S	A1: Existen entrenamientos de baloncesto dentro de las escuelas y colegios.	ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS FA	ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS DA
	A2: Hay cursos vacacionales de baloncesto	1. Crear fuentes de empleo y aportar a la economía local, provincial y nacional. F(2, 4). A(3, 4)	1. Buscar la entidad financiera que ofrezca créditos con el menor interés en el mercado. D(1). A(5)
	A3: Incremento de desempleo.	2. Brindar un servicio de alta calidad a fin de fidelizar al cliente. F(1, 2, 3, 5). A(1, 2)	
	A4: Inestabilidad política en el país.		
	A5: Negación de créditos por parte de entidad financiera.		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico N° 14: Estructura orgánicas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

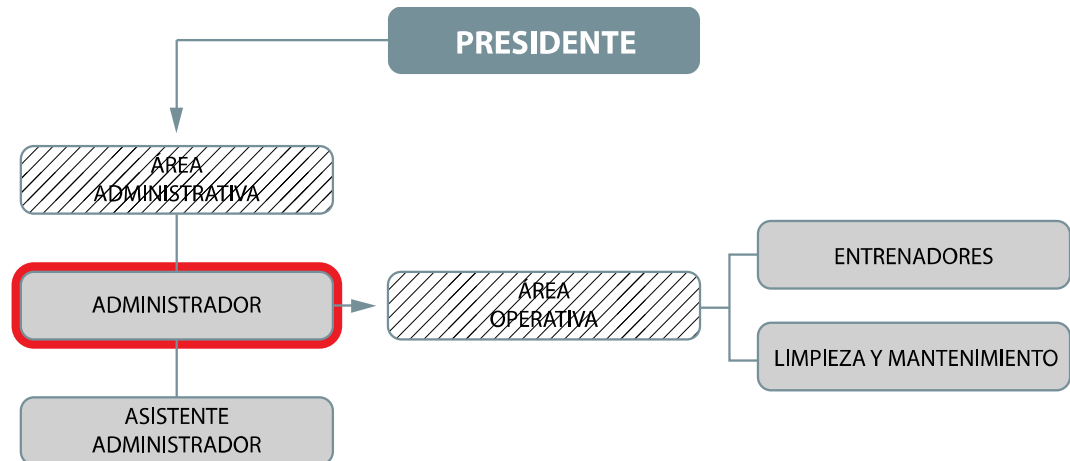
DESCRIPTIVO DE FUNCIONES ADMINISTRADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del cargo:	Administrador
Área/Departamento/Unidad:	Administrativa
Cargo de supervisor inmediato:	Presidente
Cargos que supervisa:	Asistente administrativo
	Entrenadores
	Limpieza y mantenimiento

2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico N° 15: Estructura orgánica - Administrador



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

3. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO:

Dirigir, planificar y organizar todas las actividades de la empresa.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Tabla N° 16: Descripción de funciones - Administrador

N°	FUNCIONES	1= poco frecuente 2= muy frecuente (A)	5= muy grave 1= nada grave (B)	5= muy complejo 1= nada complejo (C)	TOTAL (A)+(B)+(C)
1	Responsable máximo de las áreas de administración, finanzas y contabilidad de la empresa.	2	5	5	27
2	Supervisa funciones de contabilidad, análisis financiero, auditorías.	2	5	5	27
3	Aporta con nuevos procesos para mejorar la calidad e imagen de la empresa.	2	5	5	27
4	Negociación con proveedores (compras, descuentos, créditos).	1	4	4	17
5	Toma de decisiones con respecto a recursos humanos (nómina, préstamos, descuentos, vacaciones).	1	4	4	17
6	Presenta evaluaciones de cumplimiento mensuales.	1	4	4	17
7	Presenta un informe administrativo anual.	1	4	4	17

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

(a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

(b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18/27.

5. TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:

TRES MESES

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo:****Tabla N° 17: Formación académica requerida - Administrador**

REQUERIDO	Ingeniero en administración de empresas, comercio internacional, economista, Contabilidad, Auditoría, con título de pregrado en carreras afines.
PREFERIDO	Maestría/Especialización Superior en Administración de empresas, Finanzas, Economía o Contabilidad.

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paúl Cano M.**Experiencia total requerida para el cargo:****Tabla N° 18: Experiencia total requerida - Administrador**

0 a 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	X
Más de 5 años	
Instituciones similares	
Posiciones similares	X

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paúl Cano M.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Tabla N° 19: Competencias organizacionales - Administrador

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al cliente	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y desarrollo	3
Trabajo en Equipo	3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Tabla N° 20: Competencias técnicas - Administrador

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Finanzas Públicas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Conocimiento en Legislación Tributaria, Contratación Pública.	4
Destreza en la proyección y estimación de cifras. Establecimiento de tendencias. Análisis Financiero.	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

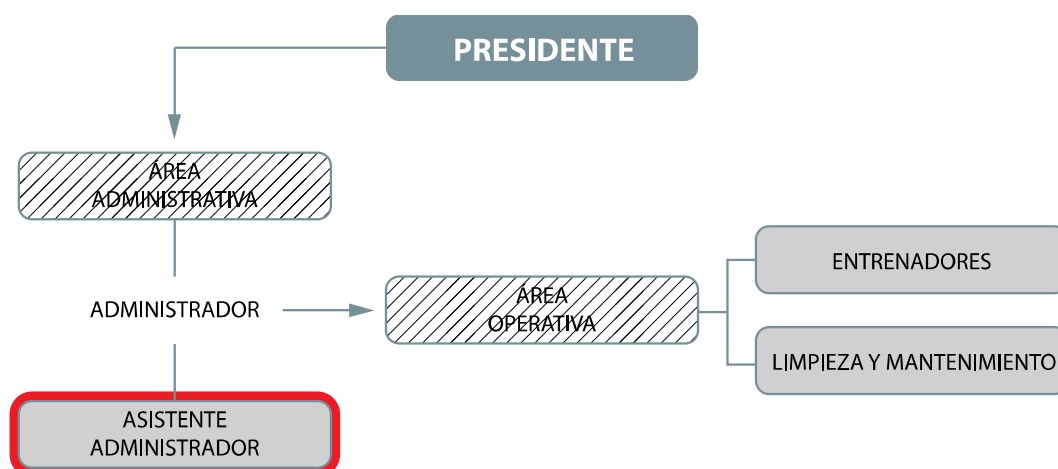
DESCRIPTIVO DE FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del cargo:	Asistente administrativo
Área/departamento/unidad:	Administrativa
Cargo de supervisor inmediato:	Administrador
Cargos que supervisa:	Entrenadores Limpieza y mantenimiento

2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Gráfico N° 16: Estructura orgánica - Asistente administrativo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paúl Cano M.

3. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO:

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando la documentación necesaria, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Tabla N° 21: Descripción de funciones - Asistente administrativo

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1= poco frecuente 2= muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= muy grave 1= nada grave (B)	Complejidad 5= muy complejo 1= nada complejo (C)	Total (A)+(B)+(C)
1	Asistencia directa de administración.	2	5	5	27
2	Atención al cliente.	2	5	5	27
3	Coordinación de compras que solicita administración.	1	5	3	16
4	Realiza cobros de ventas de contado.	2	5	2	12
5	Manejo de caja chica.	2	5	2	12
6	Manejo de suministros de oficina.	2	4	3	14
7	Ingreso de datos al sistema.	1	5	3	16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18/27.

5. TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:

TRES MESES

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo:

Tabla N° 22: Formación académica - Asistente administrativo

REQUERIDO	Licenciado en administración de empresas, comercio internacional, economista, Contabilidad, Auditoría, con título de pregrado en carreras afines.
PREFERIDO	Ingeniero en Administración de empresas, Finanzas, Economía o Contabilidad.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Experiencia total requerida para el cargo:

Tabla N° 23: Experiencia requerida - Asistente administrativo

0 a 1 año	
1 a 3 años	X
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones similares	
Posiciones similares	X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Tabla N° 24: Competencias organizacionales - Asistente administrativo

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al cliente	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y desarrollo	3
Trabajo en Equipo	3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Tabla N° 25: Competencias técnicas - Asistente administrativo

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Finanzas Públicas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Conocimiento en Legislación Tributaria, Contratación Pública.	4
Destreza en la proyección y estimación de cifras. Establecimiento de tendencias. Análisis Financiero.	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

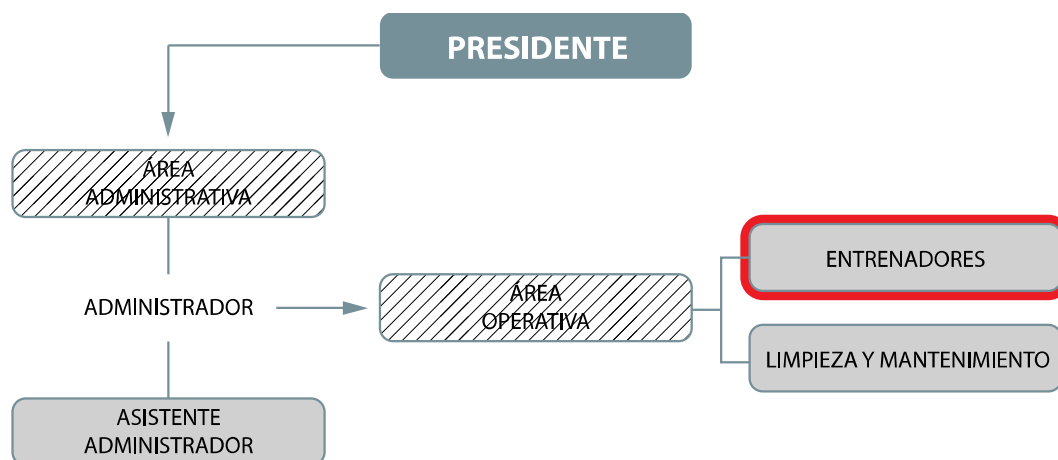
DESCRIPTIVO DE FUNCIONES ENTRENADOR

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del cargo:	Entrenador
Área/departamento/unidad:	Operativa
Cargo de supervisor inmediato:	Administrador
Cargos que supervisa:	Ninguno

2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Gráfico N° 17: Estructura orgánica - Entrenadores



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

3. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO:

Entrenar a niños y niñas de entre 6 a 14 años de edad, preparándolos a nivel físico, técnico y táctico a fin de lograr una formación óptima en baloncesto.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Tabla N° 26: Descripción de funciones - Entrenadores

Nº	FUNCIONES	1= poco frecuente 2= muy frecuente (A)	5= muy grave 1= nada grave (B)	5= muy complejo 1= nada complejo (C)	TOTAL (A)+(B)(C)
1	Estudia, planifica y ejecuta actividades recreativas y competitivas de baloncesto.	2	5	5	27
2	Entrena física y técnicamente a los niños y niñas.	2	5	5	27
3	Organiza y coordina eventos deportivos.	1	5	4	21
4	Planifica y elabora el plan anual de trabajo.	1	5	5	26
5	Orienta a los niños y niñas en aspectos deportivos, educativos y familiares.	2	5	4	22
6	Supervisa el uso del material deportivo por parte de los niños y niñas.	2	5	3	17
7	Controla actividades, asistencia y puntualidad de los niños y niñas.	2	5	3	17

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

- a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendentemente por importancia.
- b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18/27.

5. TIEMPO DE ADAPTACIÓN AL CARGO:

TRES MESES

PERFIL DEL CARGO**Formación académica requerida para el cargo:****Tabla N° 27: Formación académica - Entrenadores**

REQUERIDO	Licenciado en educación física, entrenamiento deportivo.
PREFERIDO	Maestría en entrenamiento deportivo especialización baloncesto.

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paúl Cano M.**Experiencia total requerida para el cargo:****Tabla N° 28: Experiencia requerida - Entrenadores**

0 a 1 año	
1 a 3 años	
3 a 5 años	X
Más de 5 años	
Instituciones similares	
Posiciones similares	X

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paúl Cano M.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Tabla N° 29: Competencias organizacionales - Entrenadores

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al cliente	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la calidad y resultados	4
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y desarrollo	3
Trabajo en Equipo	3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Tabla N° 30: Competencias técnicas - Entrenadores

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de grupos.	4
Manejo de material deportivo.	4
Conocimientos en preparación física, técnicas y tácticas de baloncesto.	4
Organización de eventos deportivos.	4
Elaboración de planes de trabajo.	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

3.5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Gráfico N° 18: Procesos Administrativos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

3.6 LOCALIZACIÓN

El siguiente estudio y análisis de la localización permitirá determinar el éxito o fracaso del negocio, ya que la decisión de la ubicación del proyecto no solo considera aspectos económicos, sino también sociales, institucionales, técnicos, y estratégicos.

Por lo tanto resulta importante tomar en cuenta estos aspectos, para elegir un lugar que conduzca a maximizar de la rentabilidad del proyecto entre las alternativas que se consideren factibles.

El estudio ha sido dividido en dos componentes: *Macro localización* y *Micro localización*.

3.6.1 Factores de Macro Localización

El análisis de macro localización busca facilitar la selección de una región o territorio general en el cual se instalará el proyecto; exponiendo tanto sus características, como posibles ventajas y desventajas comparables entre las diferentes alternativas de ubicación. Los factores que se consideró para la localización a nivel macro son:

- **Transporte.-**

Se debe determinar la conveniencia de estar cerca del mercado objetivo al que se encuentra dirigido el proyecto, comparado con la conveniencia de cercanía a insumos. Es importante tomar en cuenta que el costo del transporte encarece el valor del servicio.

- **Mano de obra.-**

Es necesario que el lugar en el que se sitúe el proyecto, cuente con el número suficiente de potenciales empleados, mismos que serán queridos

para que el proyecto entre en funcionamiento y se mantenga a través del tiempo; se considera importante que este número sea tres o cuatro veces mayor al requerido, para solventar oportunamente cualquier posible eventualidad.

Además se debe tomar en cuenta el tipo de personal que se necesita para el proyecto, es decir el nivel de escolaridad requerido, sus niveles de sueldos, condiciones generales de vida, incidencia de posibles sindicatos, y confiabilidad en el personal.

- **Servicios básicos.-**

Se debe considerar la disponibilidad a estos servicios, su estabilidad en el suministro, precios, calidad, y posibles fuentes alternativas en el caso de emergencias. Además el acceso a Internet.

- **Mercado.-**

La cercanía al mercado objetivo permite una importante reducción de costos y agilidad en el acceso al servicio, lo cual incide positivamente en el consumidor al momento de tomar la decisión de optar por uno u otro servicio.

- **Terrenos.-**

Hay que tomar en cuenta la disponibilidad del área geográfica, el costo por metro cuadrado en el caso de que se piense realizar una adquisición, o de ser el caso, el costo del arriendo.

- **Clima.-**

Al seleccionar el lugar del proyecto se deberá además considerar los factores temperatura, humedad, polvo, y posibilidad de inundaciones.

- **Actitud de la comunidad.-**

La opinión de los moradores pesa bastante en la implementación del proyecto, es necesario consultar a la comunidad sobre la aceptación o rechazo del proyecto en su barrio.

A continuación se desarrolla una matriz de jerarquización, en la cual se analizan los factores antes mencionados, de acuerdo a tres diferentes alternativas de ubicación.

Es necesario indicar que dentro de la matriz de puntajes, se han tomado valores en el rango de uno a cinco, donde uno representa limitado acceso al recurso, mientras que cinco constituye la mejor opción. Cada factor tiene asignado una ponderación, de acuerdo a su nivel de importancia, la suma de los siete factores debe sumar la unidad.

Tabla N° 31: Matriz de jerarquización - Recursos

Factor	Ponderación	Huertos Familiares	Barrio “La Victoria”	Barrio “Los Ceibos”
Transporte	<i>0.1</i>	2	5	5
Mano de obra	<i>0.15</i>	2	3	3
Servicios básicos	<i>0.2</i>	4	5	5
Mercado	<i>0.15</i>	3	3	5
Terrenos	<i>0.2</i>	5	2	4
Clima	<i>0.1</i>	5	4	5
Actitud comunidad	<i>0.1</i>	2	4	5
Total	1	23	26	32

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Para conocer los puntajes ponderados, se debe obtener el producto resultante de multiplicar el puntaje asignado a cada una de las alternativas de ubicación (valor del uno al cinco) por la ponderación de cada factor. Una vez que se conocen los totales de cada localidad, se considera como lugar más propicio, aquel cuyo puntaje se acerque más a cinco.

Tabla N° 32: Matriz de jerarquización (valor del uno al cinco)
(Puntajes ponderados)

Factor	Ponderación	Huertos Familiares	Barrio “La Victoria”	Barrio “Los Ceibos”
Transporte	<i>0.1</i>	0.2	0.5	0.5
Mano de obra	<i>0.15</i>	0,3	0.45	0.45
Servicios básicos	<i>0.2</i>	0,8	1	1
Mercado	<i>0.15</i>	0,45	0,45	0,75
Terrenos	<i>0.2</i>	1	0,4	0,8
Clima	<i>0.1</i>	0,5	0,4	0,5
Actitud comunidad	<i>0.1</i>	0,2	0,4	0,5
Total Ponderado	<i>1</i>	3,45	3,6	4,5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

El Barrio “Los Ceibos”, es el mejor lugar para implementar el proyecto, de acuerdo a los factores analizados en la matriz antes expuesta.

3.6.2 Factores de Micro Localización

El análisis de micro localización pretende ser una guía para la elección del punto preciso dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente el proyecto. Para ello, se analizarán los siguientes factores:

- **Localización Urbana/Rural/Suburbana.-**

Se debe considerar las ventajas y desventajas existentes en estas zonas, tomando en cuenta el acceso a servicios básicos, cercanía a potenciales clientes, mercado laboral que se puede encontrar en cada zona, cercanía a organismos de control y regulación, nivel de competencia existente en cada área, nivel de gastos y costos fijos, requerimientos jurídicos o restricciones para la zona, disponibilidad y acceso a terrenos, entorno favorable para la creación del proyecto.

- **Transporte del personal.-**

Es importante analizar la facilidad y el costo que representará el trasladar al personal, y en este caso también a los estudiantes -debido a la naturaleza del negocio- desde y hasta el lugar donde se ubicará el proyecto. Tomando en consideración las distancias, y el acceso y calidad de las vías.

- **Sistemas de apoyo.-**

Dentro de este factor se tomará en cuenta al acceso y cercanía a los principales órganos de seguridad y control, entre ellos principalmente el cuerpo de bomberos, y policía.

- **Cercanía a carreteras.-**

El fácil acceso a las vías principales, así como la cercanía con aeropuertos, facilita que el cliente y los proveedores puedan acceder al servicio, de forma más fácil y rápida, lo cual contribuye positivamente al desarrollo y crecimiento del negocio.

- **Tipos de drenaje.-**

Este factor incluye el tratamiento que se da a residuos, basura, y desechos en general, tomando en consideración el servicio de alcantarillado, y recolección de basura.

- **Características topográficas, tamaño y forma del sitio.-**

Se debe tomar en cuenta las características del terreno, su tipo de suelo y presión, analizar si se trata de una zona rocosa, zona plana o relleno, así como también las dimensiones del lugar, tomando en cuenta posibles espacios para estacionamientos, ascensores, accesos para discapacitados,

bodegas, zonas verdes y jardines, pensando a mediano y largo plazo, y considerando la necesidad de un terreno cuadrado, triangular o rectangular.

A continuación se presenta la matriz de puntajes, elaborada bajo los mismos lineamientos detallados en el análisis de macro localización, en la cual se analiza los factores más importantes, que permitirán determinar de forma más específica, el lugar idóneo para la puesta en marcha del proyecto. Para ello, se tomarán en cuenta las siguientes alternativas de selección: “*Huertos Familiares*”, Barrio “*La Victoria*”, Barrio “*Los Ceibos*”.

Tabla N° 33: Matriz de puntajes - Macro localización

Factor	Ponderación	Huertos Familiares	Barrio “La Victoria”	Barrio “Los Ceibos”
Localización Urbana/Rural/Suburbana	0.3	3	4	5
Transporte del personal	0.15	3	4	5
Sistemas de apoyo	0.15	5	5	5
Cercanía a carreteras	0.2	4	4	5
Tipos de drenaje	0.1	5	5	5
Características topográficas	0.1	4	4	5
Total	1	24	26	30

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Posteriormente se seleccionará la mejor opción de ubicación, de acuerdo a los puntajes ponderados que se muestran a continuación.

Tabla N° 34: Matriz de jerarquización - Ubicación
(Puntajes ponderados)

Factor	Ponderación	Huertos Familiares	Barrio “La Victoria”	Barrio “Los Ceibos”
Localización Urbana/Rural/Suburbana	<i>0.3</i>	0.9	1.2	1.5
Transporte del personal	<i>0.15</i>	0,45	0,6	0,75
Sistemas de apoyo	<i>0.15</i>	0,75	0,75	0,75
Cercanía a carreteras	<i>0.2</i>	0,8	0,8	1
Tipos de drenaje	<i>0.1</i>	0,5	0,5	0,5
Características topográficas	<i>0.1</i>	0,4	0,4	0,5
Total	<i>1</i>	3,8	4,25	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

De acuerdo a los puntajes arrojados en la matriz de jerarquización, se concluye que la mejor alternativa de ubicación, ajustada a las necesidades del proyecto en desarrollo, constituye la parroquia de San Francisco, específicamente Barrio “Los Ceibos”.

Se considera que “Los Ceibos” es el lugar adecuado para la instalación del proyecto, pues constituye una zona con un importante crecimiento tanto demográfico como en infraestructura y viabilidad.

Si bien el Barrio “La Victoria” y los “Huertos Familiares” cuentan también con importantes factores de localización, se considera que el Barrio “Los Ceibos” ofrece mayores posibilidades de crecimiento para el proyecto, tomando en cuenta la disponibilidad de terrenos y los factores topográficos. Además al ser una zona en reciente crecimiento, el Barrio “Los Ceibos” forma parte de una parroquia urbana de la ciudad de Ibarra, que cuenta con acceso a todos los

servicios básicos, agua, alcantarillado, recolección de desperdicios, energía eléctrica, teléfono, e internet; además de ser un barrio residencial, existen farmacias, supermercados, parques de recreación, locales comerciales.

Dentro de este sector se encuentra el Destacamento del Grupo de Operaciones Especiales de Policía (GOE), y la Unidad de Policía Comunitaria (UPC). El Cuerpo de Bomberos se encuentra en un barrio anexo al barrio “Los Ceibos”, lo que permite el acceso a este en pocos minutos, de ser necesario.

El personal puede transportarse en bus urbano, taxi o vehículo propio en caso de tenerlo. Este barrio al estar ubicado a pocos minutos del centro de la ciudad y anexo a otros barrios residenciales importantes como “El Retorno”, “La Victoria”, “Cuatro Esquinas”, “Caranqui”, “Yacucalle”, permite transportarse en bus urbano con un costo de 0,25 USD; taxi con el costo de 1,00 USD y vehículo propio en caso de tenerlo, con un consumo bajo de combustible.

Existen varias vías de descongestión, permitiendo fácil y rápido acceso al proyecto, sin tráfico y vías en excelente estado.

La conjugación de todos estos elementos y su respectivo análisis, ha sustentado la conveniencia de ubicar definitivamente el proyecto en la parroquia de San Francisco, Barrio “Los Ceibos”.

Las instalaciones del proyecto específicamente estarán ubicadas en el barrio “Los Ceibos”, Av. Leonidas Proaño y Río Aguarico, de la parroquia de San Francisco. (Ver anexo 4 y 5).

El objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa simple cambiar de domicilio.

El proyecto estará ubicado en la ciudad de Ibarra, en el barrio “Los Ceibos”, parroquia de San Francisco, calles Av. Leonidas Proaño y Río Aguarico. El espacio físico destinado para el proyecto será de 2000 m². Para esto se consideran dos aspectos importantes, localización a nivel macro y micro.

Ver anexo 4 y 5.

4 ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN

El estudio financiero es una metodología cuyo objetivo principal es analizar la viabilidad financiera de un proyecto. Se sistematiza la información monetaria de los estudios precedentes y se analiza su financiamiento con lo cual se está en condiciones de efectuar su evaluación, cuantificando así la rentabilidad del proyecto.

4.1 PRESUPUESTOS

Conceptualmente los presupuestos, de acuerdo a diferentes autores se pueden definir de la siguiente manera:

Los presupuestos se relacionan con el control financiero de la organización, en donde se estiman los ingresos y egresos que va a tener la empresa en un periodo determinado. Permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.²

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.³

En otras palabras, el presupuesto es una estimación o pronóstico en términos financieros de ingresos y egresos durante un periodo, es fundamental el análisis de

² WIKIPEDIA. <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

³ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*.

este ya que permite a la organización obtener información acerca del manejo de los recursos monetarios y la formulación de políticas relacionadas con los mismos.

La eficiencia y eficacia con que las organizaciones efectúen sus actividades y apliquen sus presupuestos se verá reflejada en los resultados planteados inicialmente y en las utilidades y creación de valor en el negocio propuesto.

4.1.1 Presupuesto de Inversión

Previo al inicio de las operaciones de una empresa, es primordial efectuar una estimación de los rubros financieros, en el cual se estime la adquisición de activos y el capital del trabajo, ya que con estos rubros se puede realizar un análisis financiero adecuado y determinar si es viable invertir en el proyecto.

Es por ello importante realizar el presupuesto de inversión, el cual permite conocer a ciencia cierta y de manera detallada el financiamiento que la empresa prevé incurrir para iniciar sus actividades.

4.1.1.1 Inversión en Activos

Se puede definir como activo a todos aquellos bienes tangibles e intangibles adquiridos por la empresa u organización para ser utilizados en sus actividades productivas y no para venderlos o comercializarlos.

A continuación se presentan de manera detallada los activos que la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES” necesita para el inicio de

sus actividades y posterior utilización, los cuales han sido diferenciados de acuerdo a su naturaleza de la siguiente manera:

Tabla N° 35: Inversiones en Activos

INVERSIONES EN ACTIVOS				
ACTIVOS TANGIBLES				
Cant.	Med.	Activos	V. Unitario	V. Total
		Terrenos	10,00	20.000,00
2000	m2	Terrenos	10,00	20.000,00
		Edificios y Construcciones	7.615,00	15.250,00
1	Unidad	Restaurante	2.200,00	2.200,00
4	Unidad	Canchas	700,00	2.800,00
230	m2	Área de Esparcimiento	15,00	3.450,00
1	Unidad	Piscina	1.900,00	1.900,00
8	Unidad	Baños	300,00	2.400,00
1	Unidad	Oficina Administrativa	1.300,00	1.300,00
1	Unidad	Vestuario	1.200,00	1.200,00
		Adecuaciones	14,00	3.200,00
100	m2	Adoquines Parquadero	12,00	1.200,00
1000	m2	Cerramiento	2,00	2.000,00
		Maquinaria y Equipo	250,00	2.000,00
8	aros	Adecuaciones Aros	250,00	2.000,00
		Muebles y Equipos de Oficina	155,00	830,00
2	Unidad	Escritorios	40,00	80,00
10	Unidad	Sillas	15,00	150,00
10	Unidad	Mesas	40,00	400,00
2	Unidad	Teléfonos	20,00	40,00
4	Unidad	Estanterías	40,00	160,00
		Equipo de Cómputo	340,00	680,00
2	Unidad	Equipo de Cómputo	300,00	600,00
2	Unidad	Impresora	40,00	80,00
SUBTOTAL			8.384,00	41.960,00
ACTIVOS INTANGIBLES				
1	Unidad	Gastos en Constitución	500,00	500,00
1	Unidad	Registro de Patentes	400,00	400,00
1	Unidad	Trámites Legales	600,00	600,00
SUBTOTAL			1.500,00	1.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			9.884,00	43.460,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Activos Fijos Tangibles y su Depreciación

“Se refieren a aquellos costos realizados en la compra de activos fijos, como instalaciones, maquinaria, equipo, tierra, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje.”⁴

Ligado al concepto de activos Fijos, se enfoca la depreciación que constituye el desgaste que sufren los mismos por el uso que se les da a estos durante la vida útil de un proyecto.

El valor de la depreciación se devenga por cada ciclo contable y esta depende de la naturaleza de los bienes, los cuales se regirán a los siguientes porcentajes.

- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10 % anual
- Equipos de Cómputo y Software 33,33 % anual

A continuación se reflejan los activos fijos de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, con su respectiva depreciación.

⁴ Ibídem.

Tabla N° 36: Activos fijos

INVERSIONES EN ACTIVOS Y DEPRECIACIONES								
Cantidad	Unidad	Activos	Valor unitario	Valor total	Vida útil	Valor residual	% Dep.	Valor Dep
		Terrenos	10,00	20.450,00		20.450,00		-
2045	m2	Terrenos	10,00	20.450,00		20.450,00		-
		Edificios y Construcción	7.615,00	15.250,00		1.525,00		1.372,50
1	U	Restaurante	2.200,00	2.200,00	10	220,00	10%	198,00
4	U	Canchas	700,00	2.800,00	10	280,00	10%	252,00
230	m2	Área de Esparcimiento	15,00	3.450,00	10	345,00	10%	310,50
1	U	Piscina	1.900,00	1.900,00	10	190,00	10%	171,00
8	U	Baños	300,00	2.400,00	10	240,00	10%	216,00
1	U	Oficina Administrativa	1.300,00	1.300,00	10	130,00	10%	117,00
1	U	Vestuario	1.200,00	1.200,00	10	120,00	10%	108,00
		Adecuaciones	14,00	3.200,00		320,00		288,00
100	m2	Parqueadero	12,00	1.200,00	10	120,00	10%	108,00
1000	m2	Cerramiento	2,00	2.000,00	10	200,00	10%	180,00
		Maquinaria y Equipo	250,00	2.000,00		200,00		180,00
8	aros	Adecuaciones Aros	250,00	2.000,00	10	200,00	10%	180,00
		Muebles y Equipos	155,00	830,00		83,00		74,70
2	U	Escritorios	40,00	80,00	10	8,00	10%	7,20
10	U	Sillas	15,00	150,00	10	15,00	10%	13,50
10	U	Mesas	40,00	400,00	10	40,00	10%	36,00
2	U	Teléfonos	20,00	40,00	10	4,00	10%	3,60
4	U	Estanterías	40,00	160,00	10	16,00	10%	14,40
		Equipo de Cómputo	340,00	680,00		68,00		203,98
2	U	Equipo de Cómputo	300,00	600,00	3	60,00	33%	179,98
2	U	Impresora	40,00	80,00	3	8,00	33%	24,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			8.384,00	42.410,00				2.119,18

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Activos Diferidos Intangibles y su Amortización

“Son costos referentes a la puesta en marcha, a costos de organización, patentes y similares”⁵

Se pueden considerar como las inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y representan inversiones intangibles susceptibles a amortizar.

Dentro de los activos intangibles de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, se encuentran los siguientes rubros con su respectiva amortización:

Tabla N° 37: Activos diferidos intangibles y su amortización

INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES Y AMORTIZACIONES			
Detalle	Valor Total	% Amortización	Valor Amortización
Gastos en Constitución	500,00	20%	100,00
Registro de Patentes	400,00	20%	80,00
Trámites Legales	600,00	20%	120,00
TOTAL	1.500,00		300,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

⁵ Ibídem.

4.1.1.2 Inversión en Capital de Trabajo

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados”⁶

El análisis de Capital de Trabajo se enfoca en los costos de los materiales en insumos, mano de obra, transporte, alquileres, pago de servicios, empaque, promoción, inventario de materias primas, inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados y en tránsito, créditos o cuentas por cobrar a clientes, inventario de repuestos y herramientas.

Requerimiento de Capital Humano

En lo que respecta al capital humano se ha realizado un rol de pagos, el cual se muestra a continuación:

⁶ SAPAG CHAIN, Nassir. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill. Cuarta edición.

Tabla N° 38: Rol de pagos mensual

ROL DE PAGOS									
Mensual									
Detalle	Perso	Sueldo Básico	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte IESS 12,15%	Aporte Personal 9,35%	Total Nómina Mensual
<u>ADMINISTRATIVO</u>									
Administrador	1	500,00	41,67	26,50	20,83	41,67	60,75	46,75	644,67
Asistente	1	318,00	26,50	26,50	13,25	26,50	38,64	29,73	419,65
SUMA		818,00	68,17	53,00	34,08	68,17	99,89	76,48	1,064,32
<u>OPERATIVO</u>									
Limpieza y Mantenimiento	1	318,00	26,50	26,50	13,25	26,50	38,637	29,73	419,65
Entrenadores	3	954,00	79,50	79,50	39,75	79,50	115,911	89,20	1.258,96
SUMA		1.272,00	106,00	106,00	53,00	106,00	154,55	118,93	1.678,62
TOTAL		2.090,00	174,17	159,00	87,08	174,17	253,94	195,42	2.742,94

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

En la siguiente tabla se muestra la necesidad de \$30.215,09 de forma anual para mantener al pago por talento humano.

Tabla N° 39: Rol de pagos anual

ROL DE PAGOS										
Anual										
Detalle	Personas	Meses	Sueldo Básico	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte IESS 12,15%	Aporte Personal 9,35%	Total Nómina Mensual
<u>ADMINISTRATIVO</u>										
Administrador	1	12	6.000,00	500,00	318,00	250,00	500,00	729,00	561,00	7.736,00
Asistente	1	12	3.816,00	318,00	318,00	159,00	318,00	463,64	356,80	5.035,85
SUMA			9.816,00	818,00	636,00	409,00	818,00	1.192,64	917,80	12771,85
<u>OPERATIVO</u>										
Jefe de Limpieza y Mantenimiento	1	12	3.816,00	318,00	318,00	159,00	318,00	463,644	356,80	5.035,85
Entrenadores	3	12	11.448,00	954,00	954,00	477,00	954,00	1390,932	1.070,39	15.107,54
SUMA			15.264,00	1.272,00	1.272,00	636,00	1.272,00	1.854,58	1.427,18	20.143,39
TOTAL	7	12	25.080,00	2.090,00	1.908,00	1.045,00	2.090,00	3.047,22	2.344,98	32.915,24

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Requerimiento de Materiales, Insumos y Servicios

Las inversiones que se realizarán para el inicio de las actividades de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, contemplan materiales, Insumos y Servicios, descritos de la siguiente manera:

Tabla N° 40: Requerimiento anual de materiales, insumos y servicios

REQUERIMIENTO ANUAL DE MATERIALES, INSUMOS Y SERVICIOS				
Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total Anual
<u>SERVICIOS BÁSICOS</u>				
Servicio de Agua Potable	25687	m3	0,080	2.054,96
Servicio de Energía Eléctrica	4657	kwh	0,085	395,85
Servicio de Telefonía	874	minutos	0,102	89,15
Servicio de Internet	12	anual	25,000	300,00
SUBTOTAL				2.839,95
REQUERIMIENTO ANUAL DE MATERIALES, INSUMOS Y SERVICIOS				
Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total Anual
<u>SERVICIO PUBLICIDAD</u>				
Hojas Volantes	6000	anual	0,03	180,00
Stands	2	anual	50,00	100,00
SUBTOTAL				280,00
<u>SERVICIO PROFESIONAL</u>				
Contabilidad	12	anual	250,00	3.000,00
Transporte	12	anual	100,00	1.200,00
SUBTOTAL				4.200,00
<u>MATERIALES E INSUMOS</u>				
Útiles de Oficina	12	anual	100,00	1.200,00
Insumos de Limpieza	12	anual	200,00	2.400,00
SUBTOTAL				3.600,00
TOTAL				10.919,95

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Resumiendo, se puede establecer que el requerimiento anual de materiales, insumo y servicios asciende a \$10.919,95.

Además el costo total de Capital de Trabajo, es decir la sumatoria correspondiente al requerimiento anual de talento humano así como los materiales, insumos y servicios de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES” es de \$41.135,04.

En Conclusión, el Presupuesto de Inversiones de la empresa se establece de la siguiente manera:

Tabla N° 41: Consolidado presupuesto de inversión

TABLA DE VALORES CONSOLIDADOS DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
INVERSIONES	MONTOS
ACTIVOS TANGIBLES	41.960,00
Terrenos	20.000,00
Edificios y Construcciones	15.250,00
Adecuaciones	3.200,00
Maquinaria y Equipo	2.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	830,00
Equipo de Cómputo	680,00
TABLA DE VALORES CONSOLIDADOS DE PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
INVERSIONES	MONTOS
ACTIVOS INTANGIBLES	1.500,00
Gastos en Constitución	500,00
Registro de Patentes	400,00
Trámites Legales	600,00
CAPITAL DE TRABAJO	43.835,19
Requerimiento Talento Humano	32.915,24
Requerimiento Materiales, Insumos y Servicios	10.919,95
TOTAL INVERSIONES	87.295,19

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.1.2 Presupuesto de Operación

Este presupuesto refleja la planificación correspondiente a los egresos destinados a la prestación del servicio, y la estimación de los ingresos que se obtendrá con el proyecto.

4.1.2.1 Estado de Origen y Aplicación Recursos

El estado de origen y aplicación de fondos muestra, desde el punto de vista financiero, de donde provienen los fondos y su utilización, por ello es importante evaluar la capacidad para generar recursos financieros que le permitan cumplir con sus obligaciones.

En lo referente a las fuentes de financiamiento es importante conocer los tipos de crédito que ofrecen instituciones privadas y públicas y analizar cuál es la mejor opción comparando las tasas de interés vigentes a marzo de 2013 (primer semestre), a continuación se indican opciones de crédito en diversas instituciones:

- **Corporación Financiera Nacional.** Entidad pública que tienen como objeto canalizar productos financieros y no financieros que sean alineados al Plan Nacional del Buen Vivir, entre estas opciones de líneas de crédito una de ellas es la siguiente:

Tabla N° 42: Línea de crédito multisectorial productivo CFN

Destino	Activo Fijo: Incluye financiamiento de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos
Beneficiario	Persona Natural o jurídica privada.
Monto	Desde 20 000,00 USD hasta 4 000 000,00 USD
Plazo	Activo Fijo: 10 Años Capital de Trabajo: 3 años
Tasa	11,50 % anual
Garantías	Negociables de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: Paúl Cano M.

- **Banco del Pichincha.** Es una entidad privada que entre los servicios que ofrece a sus clientes una línea de crédito para pequeñas y medianas empresas y créditos productivos en las siguientes escalas:

Tabla N° 43: Tasa de interés del Banco Pichincha

TARIFARIO BANCO PICHINCHA				
	Comercial	Consumo		Tasa Efectiva
	Tasa Fija	Tasa Fija	Tasa Variable	
Crédito Dinámico		15,18%		16,28%
Crédito Autoseguro		15,15%		16,25%
Crédito Productivo				
De \$22000 a 200000	11,20%			11,79%
De \$200000 a \$1000000	9,74%			10,19%
De \$1000001 en adelante	8,92%			9,29%
Crédito Línea Abierta			15,15%	16,25%
Crédito para adquisición de terrenos			15,15%	16,25%
Crédito Multihipoteca			15,20%	16,30%

Fuente: Banco Pichincha

Elaborado por: Paúl Cano M.

- **Banco Internacional.** Es una entidad privada que ofrece entre sus servicios líneas de crédito a empresas, a continuación se detalla las tasas de interés que ofrece la entidad:

Tabla N° 44: Tasa de interés del Banco Internacional

Tipo de Crédito	Tasa Efectiva
Productivo Corporativo	9,33% anual
Productivo PYMES	11,83% anual
Productivo Empresarial	10,21% anual
Consumo	16,30% anual
Vivienda	11,33% anual
Microcrédito de Acumulación Ampliada	25,50% anual
Microcrédito de Acumulación Simple	27,50% anual
Microcrédito Minorista	30,50% anual
Sobregiros	16,3% anual

Fuente: Banco Internacional

Elaborado por: Paúl Cano M.

Al realizar un análisis comparativo entre las opciones presentadas, se puede concluir lo siguiente:

Tabla N° 45: Comparación de tasas de interés

Entidad	Tasa de interés
Corporación Financiera Nacional	11,50%
Banco del Pichincha	11,79%
Banco Internacional	11,83%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Al observar las tasas de interés que ofrecen las entidades la mejor para obtener un crédito es la Corporación Nacional Financiera, debido a que su tasa de interés anual es de 11,5%, menor en

relación a las otras opciones financieras que se encuentran en el mercado.

La Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, se financiara con recursos propios en un 52,72% y el 47,28% será financiado por la entidad ya descrita en la Ilustración 11, por lo cual de manera detallada, el proyecto se financia de la siguiente manera:

Tabla N° 46: Financiamiento de recursos

FUENTE DE FINANCIAMIENTO			
Rubros de inversión	Uso de fondos	Fuente de financiamiento	
		Recursos propios	Préstamo
Activos tangibles	41.960,00	1.960,00	40.000,00
Terrenos	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Edificios y Construcciones	15.250,00	250,00	15.000,00
Adecuaciones	3.200,00	200,00	3.000,00
Maquinaria y Equipo	2.000,00	-	2.000,00
Muebles y Equipos de Oficina	830,00	830,00	
Equipo de Cómputo	680,00	680,00	
Activos intangibles	1.500,00	1.500,00	
Gastos en Constitución	500,00	500,00	
Registro de Patentes	400,00	400,00	
Trámites Legales	600,00	600,00	
Total inversiones fijas	43.460,00	3.460,00	
Capital de trabajo	43.835,19	43.835,19	
Requerimiento Talento Humano	32.915,24	32.915,24	
Requerimiento Materiales, Insumos y Servicios	10.919,95	10.919,95	
Total inversiones + cap. de trabajo	87.295,19	47.295,19	40.000,00
Porcentaje	100%	54,18%	47,28%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Estructura de Financiamiento

La estructura de financiamiento permite identificar el origen de los recursos del proyecto, es decir si se va a financiar con recursos propio o recursos de financiamiento. El proyecto de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES” se encuentra estructurado de tal manera que se financiará el 47,28 % del total de la inversión, mientras que la diferencia del 52.72 % se cubrirá con el capital propio, el financiamiento se lo obtendrá a un horizonte de 10 años con una tasa de interés del 11, 15 %, así se ha preparado una tabla de amortización que utiliza las siguiente fórmulas:

FÓRMULAS

Interés Vencido = Deuda * Interés anual

Capital Pagado = Cuota de Pago-Interés Saldo = Deuda – Capital Pagado

$$Cuota\ de\ Pago = M \times \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

La tabla de amortización del préstamo es la siguiente:

Tabla N° 47: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN										
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Deuda	40.000	37.665	35.061	32.158	28.921	25.312	21.288	16.801	11.798	6.220
Interés Pagado	4.600	4.331	4.032	3.698	3.326	2.911	2.448	1.932	1.357	715
Capital Pagado	2.335	2.604	2.903	3.237	3.609	4.024	4.487	5.003	5.578	6.220
Cuota Fija de Pago	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935	6.935
SALDO	37.665	35.061	32.158	28.921	25.312	21.288	16.801	11.798	6.220	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.1.2.2 Presupuesto de Ingresos

Es aquel presupuesto que permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo. Para poder proyectar los ingresos de una empresa es necesario conocer las unidades a vender y el precio de los productos.⁷

El presupuesto de ingresos permite determinar la entrada de unidades monetarias que va a tener el proyecto en un periodo determinado, para el caso de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, se tiene la siguiente proyección de ingresos, tomando en cuenta un crecimiento de 5% anual de la población para esta estimación, además el precio de la mensualidad para los 10 años que dura el proyecto es constante.

En los cuadros que preceden se detallan dos tablas, la primera refleja la proyección del primer año de operación, en la siguiente se encuentra la proyección para los 10 años estimados de que dura el proyecto.

⁷ TORO DÍAZ, J. *Formulación y evaluación de proyectos*.

Tabla N° 48: Proyección de ingresos mensual

PROYECCIÓN DE INGRESOS MENSUAL													
RUBROS	MESES												TOTAL ANUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Demanda mensual	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Precio curso	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Total ingresos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Tabla N° 49: Proyección de ingresos anual

PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO (10 AÑOS)										
RUBROS	AÑOS									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Demanda anual *	150	158	165	174	182	191	201	211	222	233
Precio curso **	480,00	480,00	518,40	518,40	559,87	559,87	604,66	604,66	653,03	653,03
Total ingresos	72.000,00	75.600,00	85.730,40	90.016,92	102.079,19	107.183,15	121.545,69	127.622,97	144.724,45	151.960,67

* Se proyecta un incremento de 5% anual

** Se proyecta un incremento de 8% bianual

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Se observa que los ingresos de la Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES” tienen una tendencia ascendente en su nivel de ventas lo cual es beneficioso para la organización.

4.1.2.3 Presupuesto de Egresos

Un presupuesto de egresos es aquel que permite proyectar todos aquellos costos y gastos que se deben realizar periódicamente para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa a lo largo del horizonte del proyecto.⁸

El presupuesto de egresos está constituido por los costos y gastos que se generarán durante el proyecto, para establecer el valor total de egresos del mismo, se agrupa a los gastos administrativos y gastos operativos.

⁸ *Ibíd.*

Tabla N° 50: Presupuesto de egresos a nivel operativo y administrativo

PRESUPUESTO DE EGRESOS										
OPERATIVO										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Recursos Humanos Operativos	20.143,39	20.276,34	20.410,16	20.544,87	20.680,47	20.816,96	20.954,35	21.092,65	21.231,86	21.371,99
Limpieza y Mantenimiento	5.035,85	5.069,08	5.102,54	5.136,22	5.170,12	5.204,24	5.238,59	5.273,16	5.307,96	5.343,00
Entrenadores	15.107,54	15.207,25	15.307,62	15.408,65	15.510,35	15.612,72	15.715,76	15.819,49	15.923,89	16.028,99
Materiales, Insumos y Servicios	3.275,56	3.297,18	3.318,94	3.340,85	3.362,90	3.385,09	3.407,43	3.429,92	3.452,56	3.475,35
Servicio de Agua Potable	1.438,47	1.447,97	1.457,52	1.467,14	1.476,83	1.486,57	1.496,38	1.506,26	1.516,20	1.526,21
Servicio de Energía Eléctrica	277,09	278,92	280,76	282,61	284,48	286,36	288,25	290,15	292,06	293,99
Útiles de Oficina	120,00	120,79	121,59	122,39	123,20	124,01	124,83	125,65	126,48	127,32
Insumos de Limpieza	1.440,00	1.449,50	1.459,07	1.468,70	1.478,39	1.488,15	1.497,97	1.507,86	1.517,81	1.527,83
Depreciaciones	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50
Depreciaciones	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50
EGRESOS OPERATIVOS	25.142,46	25.297,02	25.452,61	25.609,22	25.766,86	25.925,55	26.085,28	26.246,07	26.407,92	26.570,84

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Tabla N° 51: Administrativo y ventas

ADMINISTRATIVO Y VENTAS										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Recursos Humanos	12.771,85	12.856,14	12.940,99	13.026,40	13.112,38	13.198,92	13.286,03	13.373,72	13.461,99	13.550,84
Administrador	7.736,00	7.787,06	7.838,45	7.890,19	7.942,26	7.994,68	8.047,45	8.100,56	8.154,02	8.207,84
Asistente	5.035,85	5.069,08	5.102,54	5.136,22	5.170,12	5.204,24	5.238,59	5.273,16	5.307,96	5.343,00
Materiales, Insumos y Servicios	7.644,39	7.692,99	7.741,92	7.791,17	7.840,74	7.890,64	7.940,87	7.991,44	8.042,33	8.093,56
Servicio de Agua Potable	616,49	620,56	624,65	628,78	632,93	637,10	641,31	645,54	649,80	654,09
Servicio de Energía Eléctrica	118,75	119,54	120,33	121,12	121,92	122,72	123,53	124,35	125,17	126,00
Servicio de Telefonía	89,15	89,74	90,33	90,92	91,52	92,13	92,74	93,35	93,97	94,59
Servicio de Internet	300,00	301,98	303,97	305,98	308,00	310,03	312,08	314,14	316,21	318,30
Hojas Volantes	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Stand	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Contabilidad y Transporte	4.200,00	4.227,72	4.255,62	4.283,71	4.311,98	4.340,44	4.369,09	4.397,92	4.426,95	4.456,17
Útiles de Oficina	1.080,00	1.087,13	1.094,30	1.101,53	1.108,80	1.116,11	1.123,48	1.130,89	1.138,36	1.145,87
Insumos de Limpieza	960,00	966,34	972,71	979,13	985,60	992,10	998,65	1.005,24	1.011,87	1.018,55
Depreciaciones y Amortizaciones	695,68	695,68	695,68	491,70	491,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70
Depreciaciones	395,68	395,68	395,68	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70
Amortizaciones	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00					
Gastos Financieros	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09
Servicio de la Deuda	2.335,09	2.603,62	2.903,04	3.236,89	3.609,13	4.024,18	4.486,96	5.002,96	5.578,31	6.219,81
Intereses Financieros	4.600,00	4.331,46	4.032,05	3.698,20	3.325,96	2.910,91	2.448,12	1.932,12	1.356,78	715,28
EGRESOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	28.047,01	28.179,90	28.313,68	28.244,36	28.379,91	28.216,35	28.353,69	28.491,94	28.631,11	28.771,19
TOTAL EGRESOS	53.189,46	53.476,93	53.766,29	53.853,58	54.146,77	54.141,90	54.438,98	54.738,02	55.039,03	55.342,02

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

En el siguiente detalle se encuentran por separado los costos fijos y variables necesarios para la puesta en marcha de la empresa:

Tabla N° 52: Presupuesto de egresos identificando costos fijos y variables

COSTOS FIJOS										
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ADMINISTRATIVO Y VENTAS										
Recursos Humanos	12.771,85	12.856,14	12.940,99	13.026,40	13.112,38	13.198,92	13.286,03	13.373,72	13.461,99	13.550,84
Administrador	7.736,00	7.787,06	7.838,45	7.890,19	7.942,26	7.994,68	8.047,45	8.100,56	8.154,02	8.207,84
Asistente	5.035,85	5.069,08	5.102,54	5.136,22	5.170,12	5.204,24	5.238,59	5.273,16	5.307,96	5.343,00
Materiales, Insumos y Servicios	3.444,39	3.465,27	3.486,30	3.507,46	3.528,76	3.550,20	3.571,79	3.593,51	3.615,38	3.637,39
Servicio de Agua Potable	616,49	620,56	624,65	628,78	632,93	637,10	641,31	645,54	649,80	654,09
Servicio de Energía Eléctrica	118,75	119,54	120,33	121,12	121,92	122,72	123,53	124,35	125,17	126,00
Servicio de Telefonía	89,15	89,74	90,33	90,92	91,52	92,13	92,74	93,35	93,97	94,59
Servicio de Internet	300,00	301,98	303,97	305,98	308,00	310,03	312,08	314,14	316,21	318,30
Hojas Volantes	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Stand	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Útiles de Oficina	1.080,00	1.087,13	1.094,30	1.101,53	1.108,80	1.116,11	1.123,48	1.130,89	1.138,36	1.145,87
Insumos de Limpieza	960,00	966,34	972,71	979,13	985,60	992,10	998,65	1.005,24	1.011,87	1.018,55
Depreciaciones y Amortizaciones	695,68	695,68	695,68	491,70	491,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70
Depreciaciones	395,68	395,68	395,68	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70	191,70
Amortizaciones	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09	6.935,09
Servicio de la Deuda	2.335,09	2.603,62	2.903,04	3.236,89	3.609,13	4.024,18	4.486,96	5.002,96	5.578,31	6.219,81
Intereses Financieros	4.600,00	4.331,46	4.032,05	3.698,20	3.325,96	2.910,91	2.448,12	1.932,12	1.356,78	715,28
COSTOS FIJOS ADM. Y VENTAS	23.847,01	23.952,18	24.058,06	23.960,65	24.067,93	23.875,91	23.984,61	24.094,02	24.204,16	24.315,02

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
OPERATIVO										
Recursos Humanos Operativos	20.143,39	20.276,34	20.410,16	20.544,87	20.680,47	20.816,96	20.954,35	21.092,65	21.231,86	21.371,99
Limpieza y Mantenimiento	5.035,85	5.069,08	5.102,54	5.136,22	5.170,12	5.204,24	5.238,59	5.273,16	5.307,96	5.343,00
Entrenadores	15.107,54	15.207,25	15.307,62	15.408,65	15.510,35	15.612,72	15.715,76	15.819,49	15.923,89	16.028,99
Depreciaciones	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50
Depreciaciones	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50	1.723,50
COSTOS FIJOS OPERATIVOS	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89	21.866,89
TOTAL COSTOS FIJOS	45.713,90	45.952,02	46.191,72	46.229,02	46.471,89	46.416,37	46.662,45	46.910,17	47.159,51	47.410,51
COSTOS VARIABLES										
ADMINISTRATIVO Y VENTAS										
Materiales, Insumos y Servicios	4.200,00	4.227,72	4.255,62	4.283,71	4.311,98	4.340,44	4.369,09	4.397,92	4.426,95	4.456,17
Contabilidad y Transporte	4.200,00	4.227,72	4.255,62	4.283,71	4.311,98	4.340,44	4.369,09	4.397,92	4.426,95	4.456,17
COSTOS VARIABLES ADM. Y VENTAS	4.200,00	4.227,72	4.255,62	4.283,71	4.311,98	4.340,44	4.369,09	4.397,92	4.426,95	4.456,17
OPERATIVO										
Materiales, Insumos y Servicios	3.275,56	3.297,18	3.318,94	3.340,85	3.362,90	3.385,09	3.407,43	3.429,92	3.452,56	3.475,35
Servicio de Agua Potable	1.438,47	1.447,97	1.457,52	1.467,14	1.476,83	1.486,57	1.496,38	1.506,26	1.516,20	1.526,21
Servicio de Energía Eléctrica	277,09	278,92	280,76	282,61	284,48	286,36	288,25	290,15	292,06	293,99
Útiles de Oficina	120,00	120,79	121,59	122,39	123,20	124,01	124,83	125,65	126,48	127,32
Insumos de Limpieza	1.440,00	1.449,50	1.459,07	1.468,70	1.478,39	1.488,15	1.497,97	1.507,86	1.517,81	1.527,83
COSTOS VARIABLES OPERATIVOS	3.275,56	3.297,18	3.318,94	3.340,85	3.362,90	3.385,09	3.407,43	3.429,92	3.452,56	3.475,35
TOTAL COSTOS VARIABLES	7.475,56	7.524,90	7.574,57	7.624,56	7.674,88	7.725,54	7.776,52	7.827,85	7.879,51	7.931,52
TOTAL COSTOS FIJOS+VARIABLES	53.189,46	53.476,93	53.766,29	53.853,58	54.146,77	54.141,90	54.438,98	54.738,02	55.039,03	55.342,02

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.1.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica donde los ingresos totales percibidos son iguales a los costos de producción, para determinar este punto de equilibrio de manera satisfactoria se debe identificar los costos fijos y variables que intervienen en el proyecto.⁹

El punto de equilibrio para este caso se determinará en base a sus costos fijos y variables y las unidades monetarias totales que debe conseguir la empresa dentro de un periodo determinado para igualar sus costos de producción con los gastos incurridos al momento de brindar el servicio; o a su vez establecer el número de unidades que debe la empresa vender para alcanzar una equidad entre sus costos y gastos. La fórmula que se aplica para el cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias es:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS TOTALES}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES TOTALES}{VENTAS NETAS}}$$

Tabla N° 53: Punto de equilibrio

CONSOLIDADO DE COSTOS			
Rubros	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total
Operativos	21.866,89	3.275,56	25.142,46
Administración y Ventas	23.847,01	4.200,00	28.047,01
TOTALES	45.713,90	7.475,56	53.189,46

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

$$PE = 51.010,14$$

⁹ MENESES, Edilberto. *Preparación y evaluación de proyectos*. Cap. III. Indicadores Financieros. p. 78.

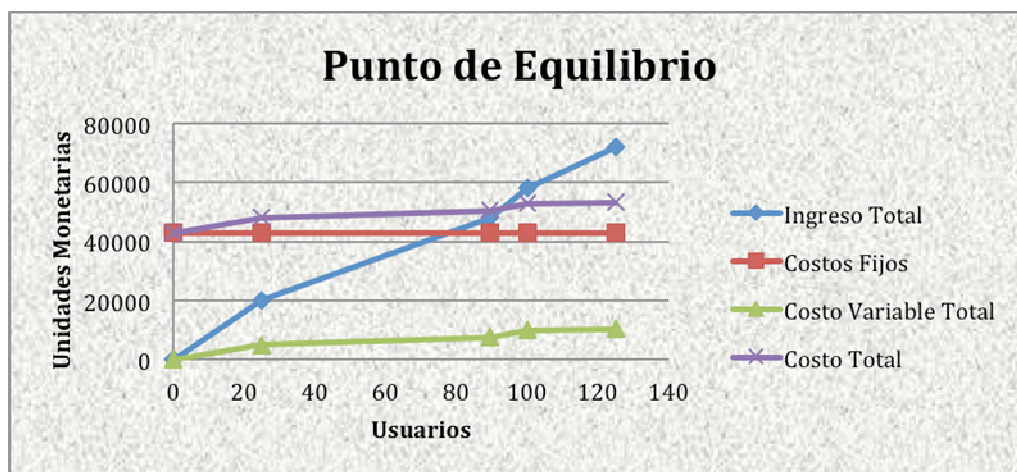
El punto de equilibrio en unidades monetarias para el primer año de servicio es de \$51 010,14, para el cálculo en unidades productivas se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q_{PE} = \frac{COSTOS FIJOS}{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

QPE = 95 ALUMNOS

El punto de equilibrio en unidades productivas para la escuela formativa de baloncesto “TIGRES” es de 95 usuarios para el primer año de funcionamiento. A continuación se observa el gráfico del punto de equilibrio:

Gráfico N° 19: Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

“Los estados proyectados son estados financieros esperados en el futuro, basados en las condiciones que los directores esperan encontrar y las acciones que planean emprender”.¹⁰

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa que servirá como factor determinante en la toma de decisiones. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia.

Es de importancia la realización de estados financieros proformas puesto que dan efecto a hipótesis y muestran en un futuro si sucedió lo que se esperaba y con estas predicciones se puede tomar decisiones a nivel administrativo en cuanto a las inversiones y reinversiones que tiene una organización.

4.2.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado detalla los ingresos y egresos esperados de la empresa durante un periodo determinado en el futuro, para el presente caso el horizonte es de 10 años, lo que reflejara el ingreso neto o pérdida de dicho período.

¹⁰ VAN, James. *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall. 11 Edición. p. 188.

El estado de resultados (o de ingresos o de pérdidas y ganancias) es aquel que muestra los resultados de las actividades de una empresa dirigidas al logro de utilidades durante el periodo que abarca. Indica los ingresos, gastos, ganancias, pérdidas y la utilidad (o pérdida) neta resultante.

El estado de resultados proyectado refleja desde el primer año de operación de la empresa, una utilidad de \$12.471,39, las utilidades en los siguientes años se sigue incrementando hasta el año 10 que dura el proyecto.

Tabla N° 54: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO											
RUBROS		AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ingresos	72.000,00	75.600,00	85.730,40	90.016,92	102.079,19	107.183,15	121.545,69	127.622,97	144.724,45	151.960,67
-	Costo Operativo	25.142,46	25.297,02	25.452,61	25.609,22	25.766,86	25.925,55	26.085,28	26.246,07	26.407,92	26.570,84
=	U. Bruta en Ventas	46.857,54	50.302,98	60.277,79	64.407,70	76.312,32	81.257,60	95.460,40	101.376,90	118.316,53	125.389,84
-	Gastos Adm. Y Ventas	28.047,01	28.179,90	28.313,68	28.244,36	28.379,91	28.216,35	28.353,69	28.491,94	28.631,11	28.771,19
=	U. antes Part. E Impuestos	18.810,54	22.123,07	31.964,11	36.163,34	47.932,42	53.041,25	67.106,71	72.884,96	89.685,43	96.618,65
-	Part. Trab. (15%)	2.821,58	3.318,46	4.794,62	5.424,50	7.189,86	7.956,19	10.066,01	10.932,74	13.452,81	14.492,80
=	Utilidad A. Impuestos	15.988,96	18.804,61	27.169,50	30.738,84	40.742,55	45.085,06	57.040,70	61.952,21	76.232,61	82.125,85
-	Imp. A la Renta (22%)	3.517,57	4.137,01	5.977,29	6.762,54	8.963,36	9.918,71	12.548,95	13.629,49	16.771,17	18.067,69
=	UTILIDAD NETA	12.471,39	14.667,60	21.192,21	23.976,30	31.779,19	35.166,35	44.491,75	48.322,73	59.461,44	64.058,16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.2.2 Flujo Neto de Fondos

El estado de flujo de fondos mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período establecido. Permite determinar las necesidades de financiamiento y la posibilidad de generar recursos para cubrir con las obligaciones que se adquiriera durante el periodo de las operaciones.

El flujo de fondos del presente proyecto es a largo plazo pues tiene un horizonte de 10 años.

Tabla N° 55: Flujo neto de fondos

FLUJO NETO DE FONDOS PROYECTADO											
RUBROS	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		72.000,00	75.600,00	85.730,40	90.016,92	102.079,19	107.183,15	121.545,69	127.622,97	144.724,45	151.960,67
- Costo Operativo		25.142,46	25.297,02	25.452,61	25.609,22	25.766,86	25.925,55	26.085,28	26.246,07	26.407,92	26.570,84
= U. Bruta en Ventas		46.857,54	50.302,98	60.277,79	64.407,70	76.312,32	81.257,60	95.460,40	101.376,90	118.316,53	125.389,84
- Gastos Adm. Y Ventas		28.047,01	28.179,90	28.313,68	28.244,36	28.379,91	28.216,35	28.353,69	28.491,94	28.631,11	28.771,19
= U. antes Part. E Impuestos		18.810,54	22.123,07	31.964,11	36.163,34	47.932,42	53.041,25	67.106,71	72.884,96	89.685,43	96.618,65
- Part. Trab. (15%)		2.821,58	3.318,46	4.794,62	5.424,50	7.189,86	7.956,19	10.066,01	10.932,74	13.452,81	14.492,80
= Utilidad A. Impuestos		15.988,96	18.804,61	27.169,50	30.738,84	40.742,55	45.085,06	57.040,70	61.952,21	76.232,61	82.125,85
- Imp. A la Renta (22%)		3.517,57	4.137,01	5.977,29	6.762,54	8.963,36	9.918,71	12.548,95	13.629,49	16.771,17	18.067,69
= UTILIDAD NETA		12.471,39	14.667,60	21.192,21	23.976,30	31.779,19	35.166,35	44.491,75	48.322,73	59.461,44	64.058,16
- Depreciaciones		2.119,18	2.119,18	2.119,18	1.915,20	1.915,20	1.840,50	1.915,20	1.915,20	1.915,20	1.915,20
- Amortización		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	-	-	-	-	-
Inversión Inicial	(87.295,19)										
Préstamos	40.000,00										
TOTAL FLUJO DE CAJA	(87.295,19)	10.052,21	12.248,42	18.773,03	21.761,10	29.563,99	33.325,85	42.576,55	46.407,53	57.546,24	62.142,96

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Por medio de la evaluación financiera que es una investigación y un análisis a profundidad del flujo de caja y el riesgo que se tiene, se llega a determinar el eventual retorno de la inversión del proyecto.

Es importante la evaluación financiera ya que pretende considerar todos los factores fiscales involucrados en la realización del proyecto, sin él, la sociedad no tiene la información que necesita para tomar una decisión informada sobre el alcance de un proyecto determinado y los riesgos que conlleva.

4.3.1 Determinación de las tasas de descuento

La tasa de descuento es la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), que se determina de acuerdo al costo de Capital en función de las alternativas posibles de inversión establecidas por el mercado.

La Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMAR) trae del futuro al presente el valor mínimo que se desea ganar en el proyecto.

$$\text{TMAR} = \text{Riesgo País} + \text{Tasa Pasiva} + \text{Inflación}$$

$$\text{TMAR} = 6,98\% + 4,53\% + 3,58\%$$

$$\text{TMAR Accionista} = 15,09\%$$

$$\text{TMAR Inversionista} = 11,50\%$$

Con los datos recopilados anteriormente se debe determinar la TMAR global máxima, que es la tasa que se va a utilizar para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera el proyecto y representa la rentabilidad máxima que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgo similares, para lo cual se realiza el siguiente cálculo:

Tabla N° 56: Tasa mínima aceptable de rendimiento

TMAR PONDERADA				
APORTES	VALOR USD	% PARTICIPACIÓN	TMAR	TMAR PONDERADA
Accionista	47.295,19	54,18%	15,09%	8,18%
Institución Financiera	40.000,00	45,82%	11,50%	5,27%
Total Inversión Inicial	87.295,19	100,00%		13,45%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.3.2 Criterios de evaluación

La evaluación financiera permite evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, cabe recalcar que el proyecto de inversión encierra aspectos como nuevo negocio, innovación de productos y sus adquisiciones.

Para una correcta evaluación del proyecto, es necesario considerar criterios de evaluación o indicadores financieros, mediante los cuales se conocerá la viabilidad del mismo, de ser aceptado o rechazado.

4.3.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el método más conocido y el más aceptado por los evaluadores. Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.¹¹

De acuerdo a los valores determinados por el proyecto, se define el cálculo del Valor Actual Neto en los siguientes términos:

$$VALOR PRESENTE = \frac{VALOR FUTURO}{(1 + i)^n}$$

i = Tasa de Descuento (TMAR)

n = Período

¹¹ SAPAG CHAIN, Nassir. *Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa*.

Tabla N° 57: Valor actual neto

VAN										
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE FONDOS	10.052,21	12.248,42	18.773,03	21.761,10	29.563,99	33.325,85	42.576,55	46.407,53	57.546,24	62.142,96
TMAR	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
VALOR PRESENTE	8.860,86	9.517,20	12.858,14	13.138,30	15.733,89	15.633,96	17.606,49	16.916,30	18.490,49	17.601,03
VP =	Sumatoria de Valor Presente									
VP =	146.356,66									
VAN =	\sum VP - INVERSIÓN INICIAL									
VAN =	183.971,82 -157.576,8									
VAN =	59.061,47									
OBSERVACIÓN.- El VAN es mayor que cero, por lo tanto el proyecto es aceptable										

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

4.3.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero, o alternativamente, es la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, es decir, se trata de que la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión. Mide la tasa en porcentaje.¹²

$$\sum_t = 1 \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I = 0$$

Para: BN = Beneficio Neto

r = Tasa Interna de retorno

I = Inversión Inicial

¹² GONZÁLES, Gomero Nicho. *Formulación y evaluación de proyectos*. Segunda Edición.

Tabla N° 58: Tasa interna de retorno

TIR											
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE FONDOS	(87.295,19)	10.052,21	12.248,42	18.773,03	21.761,10	29.563,99	33.325,85	42.576,55	46.407,53	57.546,24	62.142,96
TIR =	24%										

VAN CON TASA INTERNA DE RETORNO										
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE FONDOS	10.052,21	12.248,42	18.773,03	21.761,10	29.563,99	33.325,85	42.576,55	46.407,53	57.546,24	62.142,96
TMAR	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
VALOR PRESENTE	8.100,44	7.953,80	9.823,73	9.176,36	10.046,16	9.125,69	9.395,12	8.252,16	8.246,00	7.175,73
VP =	87.295,19									
VAN =	Σ VP - INVERSIÓN INICIAL									
VAN =	146.356,66 - 146.356,66									
VAN =	0,00									

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

Al comparar la TIR del proyecto que es igual a 24% frente a la TMAR que es 13%, es mayor por lo tanto se acepta el proyecto.

4.3.2.3 Relación Beneficio / Costo

La relación beneficio costo está dada por la relación de los Ingresos y los Egresos Actuales. Su análisis toma valores mayores, menores o iguales a 1, y su resultado se mide de la siguiente manera:

- Si $RBC > 1$ implica que los ingresos son mayores a los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- Si $RBC = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferentes.
- Si $RBC < 1$ implica que los ingresos son menores a los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

El cálculo de esta variable se define de la siguiente manera:

$$RBC = \frac{\sum VALOR PRESENTE}{INVERSIÓN INICIAL}$$

$$RBC = 1,68$$

La relación beneficio / costo de este proyecto quiere decir que por cada dólar que se invierte, recupera el dólar y adicional tiene una ganancia de 0,68 centavos.

4.3.2.4 Período de Recuperación (PRI)

El periodo de recuperación es el tiempo estimado en el cual la organización recupera su inversión inicial. El periodo de recuperación del presente proyecto utilizando únicamente recursos propios es de 5 años 1 mes aproximadamente. La fórmula es la siguiente:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b= Inversión inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla N° 59: Período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)		
Período de Recuperación	Flujo de Fondos	Flujo de Fondos Acumulados
0	(87.295,19)	
1	10.052,21	10.052,21
2	12.248,42	22.300,63
3	18.773,03	41.073,65
4	21.761,10	62.834,75
5	29.563,99	92.398,74
6	33.325,85	125.724,59
7	42.576,55	168.301,14
8	46.407,53	214.708,66
9	57.546,24	272.254,90
10	62.142,96	334.397,86
Flujo de Fondos - Acumulado		
24.460,44		
Calculo PR		
1,12		
5,12		
Período de Recuperación		
5 años 1 mes		

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Paúl Cano M.

4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.¹³

Este análisis muestra el efecto que tiene las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes, para el caso del presente proyecto, este se vuelve muy sensible al tener una reducción del 15% en sus ingresos.

¹³ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad].

Tabla N° 60: Análisis de sensibilidad del proyecto

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO							
Criterios de evaluación	Valores generados	ESCENARIO PESIMISTA					
		(-5% Ingresos)	(-10% Ingresos)	(-20% Ingresos)	(+5% Sueldos)	(+10% Sueldos)	(+20% Sueldos)
VAN (\$)	59.061,47	41.617,60	24.173,74	-10.714,00	53.108,58	47.155,68	35.249,90
TIR (%)	24%	21%	18%	11%	23%	22%	20%
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (\$)	1,68	1,48	1,28	0,88	1,61	1,54	1,40
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	5,12	5,87	6,91	10,85	5,40	5,70	6,43
ANÁLISIS	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE	SENSIBLE	RENTABLE	RENTABLE	RENTABLE

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paúl Cano M.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los datos que arroja la presente investigación, el proyecto es factible y rentable.
- La Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, sería la primera en brindar este servicio dentro de la ciudad de Ibarra, a un precio accesible para los y las usuarios.
- El estudio de mercado realizado establece que el 93% de la población encuestada inscribiría a su hijo o hija en una escuela de baloncesto, al precio de 40,00 USD establecido por el presente proyecto.
- Al observar las tasas de interés que ofrecen las entidades la mejor para obtener un crédito es la Corporación Nacional Financiera, debido a que su tasa de interés anual es de 11,5%, menor en relación a las otras opciones financieras que se encuentran en el mercado.
- La Escuela Formativa de Baloncesto “TIGRES”, se financiará con recursos propios en un 52,72% y el 47,28% será financiado por la Corporación Nacional Financiera.

- El punto de equilibrio en unidades productivas para la escuela formativa de baloncesto “TIGRES” es de 90 usuarios para el primer año de funcionamiento.
- La relación beneficio / costo de este proyecto quiere decir que por cada dólar que se invierte, recupera el dólar y adicional tiene una ganancia de 0,34 centavos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda ofrecer un precio justo y accesible, por un servicio de calidad, para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Para lograr un efectivo posicionamiento es muy importante y totalmente necesario desarrollar campañas de promoción y publicidad, mediante un plan de medios en donde se detalle las estrategias gráficas y comunicacionales que se usarán (afiches, trípticos, artes de prensa, gigantografías, publicidad móvil, spots publicitarios, cuñas radiales, material P.O.P.), los medios de los que se dispondrá (prensa, radio, tv, redes sociales), el tiempo de duración de la campaña y cuál sería el costo total de la inversión.
- Para que el presente proyecto sea implementado de una manera eficiente y efectiva, es necesario contar con las instalaciones adecuadas, insumos de calidad y profesionales capacitados para el correcto desempeño y desarrollo de los usuarios.

- Diseñar encuestas y entrevistas a fin de dar seguimiento continuo y permanente a los padres de familia para conocer sus opiniones, comentarios, dudas y acoger sugerencias, con el fin de mejorar la calidad del servicio y fidelizar al cliente.
- Se recomienda la ejecución de este proyecto, de acuerdo a lo estipulado en el desarrollo del mismo.
- Se recomienda analizar la posibilidad de expansión al mercado provincial, para crear fuentes de empleo y aportar a mejorar la calidad de vida de la población.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCÓN H., Erika y CROVETTO H., Christian. (2005). *Excel Financiero*. Megabyte Grupo Editorial, Primera edición, Perú,
2. ALBET, M., TORRALBA, M. A. y ROVIRA, J. (1998). *Escuelas de iniciación deportiva*. Guía práctica. Barcelona: Caixa de Barcelona.
3. ALLES, Martha. (2005). *Autoempleo*. Argentina: Ediciones Granica, S.A. Primera edición.
4. ANGULO A., Luis. (2010). *Gestión de Proyectos con Project, Excel y Visio*. Perú: Empresa Editora Macro. Primera Edición.
5. ANTÓN, J. L. (1989). *Entrenamiento Deportivo en Edad Escolar*. Málaga: Unisport.
6. ARBOLEDA V., Germán. (1998). *Proyectos: formulación, evaluación y control*. A. C. Editores.
7. BACA U., Gabriel. (2005). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
8. BACCHINI, Roberto; GARCÍA F., Javier y MÁRQUEZ, Ezequiel. (2006). *Evaluación de inversiones con opciones reales utilizando Microsoft Excel*. Argentina: OmicronSystem S.A. Primera edición.
9. BALANKO – DICKSON, Grez. (2007). *Cómo preparar un Plan de Negocios exitoso*. México: McGraw-Hill. Primera edición.
10. BERMEJO, Manuel y DE LA VEGA, Ignacio. (2003). *Crea tu propia empresa*. España: McGraw Hill.
11. BORELLO, Antonio. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Colombia: McGraw-Hill. Primera edición.
12. CANELOS S., Ramiro. (2003). *Formulación y evaluación de un Plan de Negocio*. Universidad Internacional del Ecuador. Primera edición.
13. CASAL O., Lorena. (2006). *Gestión de Proyectos*. España: Ideas Propias Editorial. Primera edición.
14. CERDA G., Hugo. (1994). *Cómo elaborar proyectos: diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos*. Colombia: Colección mesa redonda.

15. CÓRDOBA P., Marcial. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: ECOE Ediciones. Segunda Edición.
16. CRUZ A., Luis; GUZMÁN S., Oscar y NOBOA G., Paúl. (2002). *Diseño y evaluación de proyectos de inversión: una aplicación práctica*. Corporación Financiera Nacional, Ecuador,
17. CUCCHI, Daniel y otros autores. (2009). *El management ante el desafío de la turbulencia*. Argentina: Prentice Hall – Pearson Education. Primera edición.
18. DE LA TORRE, Joaquín y ZAMARRÓN, Berenice. (2002). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Prentice Hall. Primera edición.
19. DOMINGO A., Alberto. (2005). *Dirección y Gestión de Proyectos: Un enfoque práctico*. México: Alfa Omega Grupo Editor. Segunda edición.
20. ECUADOR. SECRETARÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN - CONADE. (1997). *Metodologías de formulación y evaluación de proyectos*. CONADE.
21. FLOREZ, Juan Antonio. (2010). *Proyectos de inversión para las PYME*. Colombia: ECOE Ediciones. Segunda edición.
22. FONTAINE. (1999). *Evaluación social de proyectos*. Alfaomega. Duodécima edición.
23. FRIEND, Graham y SEHLE, Stefan. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Perú: Empresa Editora El Comercio. Primera Edición en español.
24. GARCÍA F., Verónica; SALVARREDY Julián y GARCÍA F., Javier. (2005). *Project management con Visio y Project*. Argentina: OmicronSystem S.A. Primera edición.
25. GONZÁLEZ, F. (2002). *Educación en el Deporte*. Madrid: CCS.
26. HAMILTON W., Martín y PEZO P., Alfredo. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello. Primera edición.
27. HERNÁNDEZ H., Abraham y HERNÁNDEZ V., Abraham. (2001). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México: Thomson Editores. Cuarta edición.
28. ILPES. (1988). *Guía para la presentación de proyectos*. Editorial Siglo XXI. 17° edición.
29. INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. (1993). *Guía para la presentación de proyectos*. Colombia: Siglo XXI editores. Décima primera edición.
30. JIMÉNEZ, F. J. (2003). *La formación del entrenador de iniciación al baloncesto*. Sevilla: Wanceulen.

31. JIMÉNEZ, F. J. y SAENZ-LÓPEZ. (2000). *Aspectos teóricos y prácticos de la iniciación al Baloncesto*. Huelva: Diputación Provincial de Huelva.
32. JUNOY, J. (1996). *Baloncesto*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
33. KANTIS, Hugo; ANGELELLI, Pablo y MOORI K., Virginia. (2005). *Desarrollo emprendedor América Latina y la experiencia internacional*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. Segunda edición.
34. KLASTORIN, Ted. (2005). *Administración de proyectos*. México: Alfaomega Grupo Editor. Primera edición.
35. LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo. (2007). *Gestión de proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Argentina: Pearson – Prentice Hall. Primera edición.
36. LLEDÓ, Pablo; RIVAROLA, Gustavo; MERCAU, Raúl; CUCCHI, Daniel y ESQUEMBRE, Juan Francisco. (2006). *Administración Lean de Proyectos: eficiencia en la gestión de múltiples proyectos*. México: Pearson – Prentice Hall. Primera edición.
37. MARÍÑO T., Wilson. (2002). *500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica*. Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T. Segunda edición.
38. MARSENACH, D. F. *El niño y la actividad física y deportiva, Voléibol*. Madrid: Gymnos.
39. MARTENS, R.; CHRISTINA R., W.; HARVEY, J.S. y SHARKEY, B.J. (1989). *El entrenador*. Barcelona: Hispano Europea, S. A.
40. MARTÍNEZ A., Juan. (1998). *Curso de economía ecológica*. PNUMA.
41. MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (1986). *Actividades físicas y recreación. Nuevas necesidades, nuevas políticas. Apuntes Educación Física y Deportes*. Barcelona: INEF.
42. MENESES A., Edilberto. (1999). *Preparación y evaluación de proyectos*. Ecuador: Centro de Reproducción Digital (XEROX-PUCE).
43. MEZA O., Jhonny. (2005). *Evaluación financiera de proyectos*. Colombia: Gráficas del Comercio. Segunda edición.
44. MIRANDA M., Juan José. (2003). *Gestión de proyectos: identificación – formulación – evaluación financiera, económica, social y ambiental*. Colombia: MM Editores. Cuarta edición.
45. MIRANDA M., Juan José. (2006). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos (Basado en los principios y orientaciones del PMI)*. Colombia: MM Editores. Segunda edición.
46. MOKATE, Karen M. (1994). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Colombia: Universidad de los Andes. Facultad de Economía.

47. NACIONES UNIDAS. (1998). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*.
48. ORTEGA M., Wilson y CHU, Susana. (2001). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecuador: Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional.
49. PRIETO H., Jorge. (2005). *Los proyectos: la razón de ser del presente*. Colombia: Digiprint Editores. Segunda edición.
50. PUBLIPLANET. [<http://www.publiplanet.net/disenio-grafico/papeleria-corporativa.html>].
51. QUINTERO U., Víctor. (1997). *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. Tercer Mundo Editores. Tercera edición.
52. REBOLLO GONZÁLES, José Antonio. *El Rol del Monitor en las Escuelas de Iniciación al Baloncesto*.
53. SALVARREDY, Julián; GARCÍA F., Verónica y GARCÍA F., Javier. (2004). *Gerenciamiento de Proyectos con Excel y Project*. Argentina: OmicronSystem S.A., Primera edición.
54. SALVARREDY, Julián; GARCÍA F., Verónica; RODRÍGUEZ, Mariano y GARCÍA F., Javier. (2003). *Gestión económica y financiera de proyectos con Excel*. Argentina: OmicronSystem S.A. Primera edición.
55. SANIN A., Héctor. (1996). *Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión*. ILPES.
56. SANTANA, Gerardo. (1999). *Planificación y control de proyectos*. Colombia: Rojas Eberhard Editores Ltda. Tercera edición.
57. SAPAG CH., Nassir y SAPAG CH., Reinaldo. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
58. SAPAG CH., Nassir y SAPAG CH., Reinaldo. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill. Quinta edición.
59. SAPAG CH., Nassir. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Argentina: Prentice Hal. Primera Edición.
60. SAPAG CH., Nassir. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. México: Pearson – Prentice Hall. Primera Edición.
61. SAPAG P., José Manuel. (2002). *Evaluación de proyectos guía de ejercicios problemas y soluciones*. México: McGraw Hill. Primera edición.
62. SCHOSTER, Jorge. (1998). *Manual de proyectos para una economía solidaria*. Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.
63. VARELA, Rodrigo. (2001). *Innovación empresarial arte y ciencia de la creación de empresas*. Colombia: Prentice Hall. Segunda edición.

64. VELASCO, Félix. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
65. WANCEULEN. [<http://www.wanceulen.com/revista/index.html>].
66. ZALAMEA L., Eduardo. (2001). *Viabilidad técnica y comercial*. Ecuador: Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional.

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de la encuesta**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

LA PRESENTE ENCUESTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA FORMATIVA DE BALONCESTO EN LA CIUDAD DE IBARRA

Ibarra, junio de 2013

Instrucciones: Por favor responda las siguientes preguntas, marcando con una x la respuesta que corresponda.

DATOS GENERALES**1. Género**

- a. Masculino ()
- b. Femenino ()

2. Nivel de Educación

- a. Primaria ()
- b. Secundaria ()
- c. Superior ()
- d. Maestría (Cuarto nivel) ()

3. Número de hijos que actualmente estudian en educación básica

	Edad	Género
a. 1		
b. 2		
c. 3		
d. Más de 3		

DATOS ESPECÍFICOS**4. ¿Su hijo o hija practica baloncesto?**

- a. SI ()
- b. NO ()

5. En caso de ser no, ¿le gustaría que su hijo o hija practique baloncesto?

- a. SI ()
- b. NO ()

6. En caso de que su hijo o hija practique baloncesto ¿en dónde lo realizan?

- a. En la escuela o colegio en el que estudia ()
- b. En una escuela privada pagada ()
- c. Canchas deportivas ()
- d. Otro ()

Especifique _____

7. ¿Conoce usted, alguna escuela formativa de baloncesto en la ciudad de Ibarra?

- a. SI ()
- b. NO ()

Nombre: _____

Ubicación (Dirección): _____

8. ¿Le gustaría inscribir a su hijo o hija en una Escuela de Baloncesto?

- a. SI ()
- b. NO ()

- 9. En caso de respuesta positiva, indique qué servicios adicionales le gustaría que preste la Escuela de Baloncesto, desde la más importante hasta la menos importante, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante:**

	1	2	3	4	5
Transporte puerta a puerta					
Programas de Nutrición					
Charlas psicológicas					
Atención médica (fisioterapia)					
Participación en competencias					

- 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?**

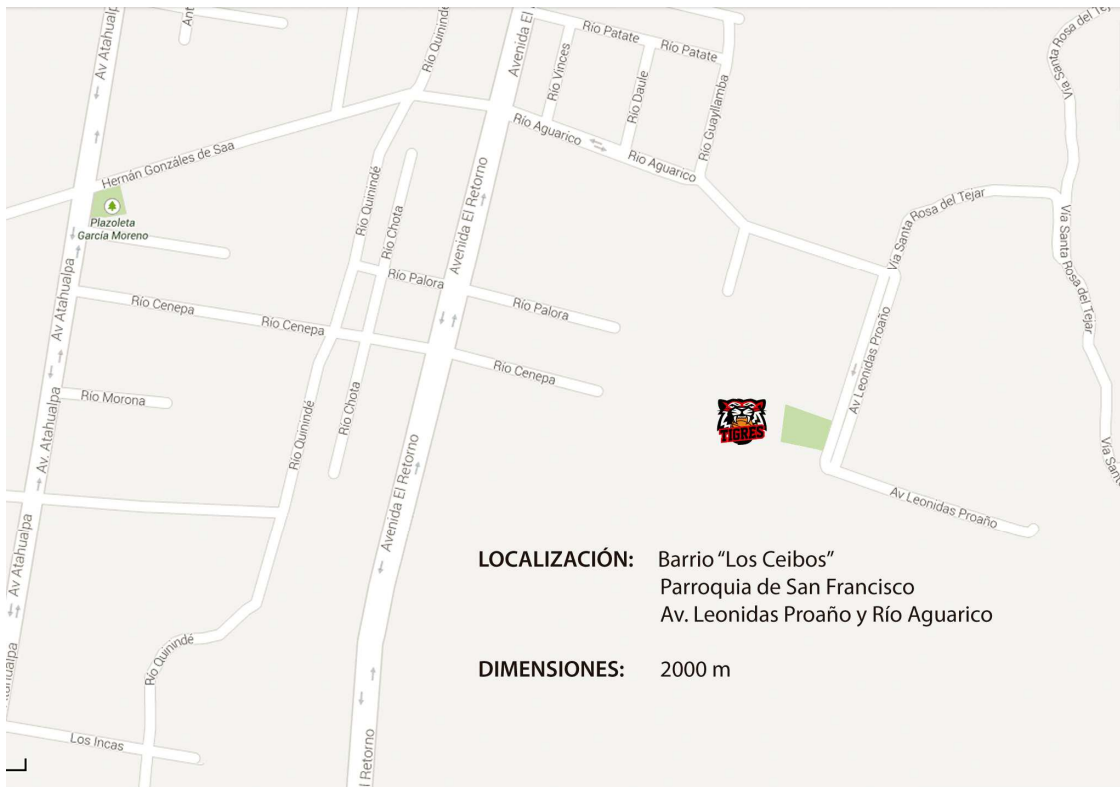
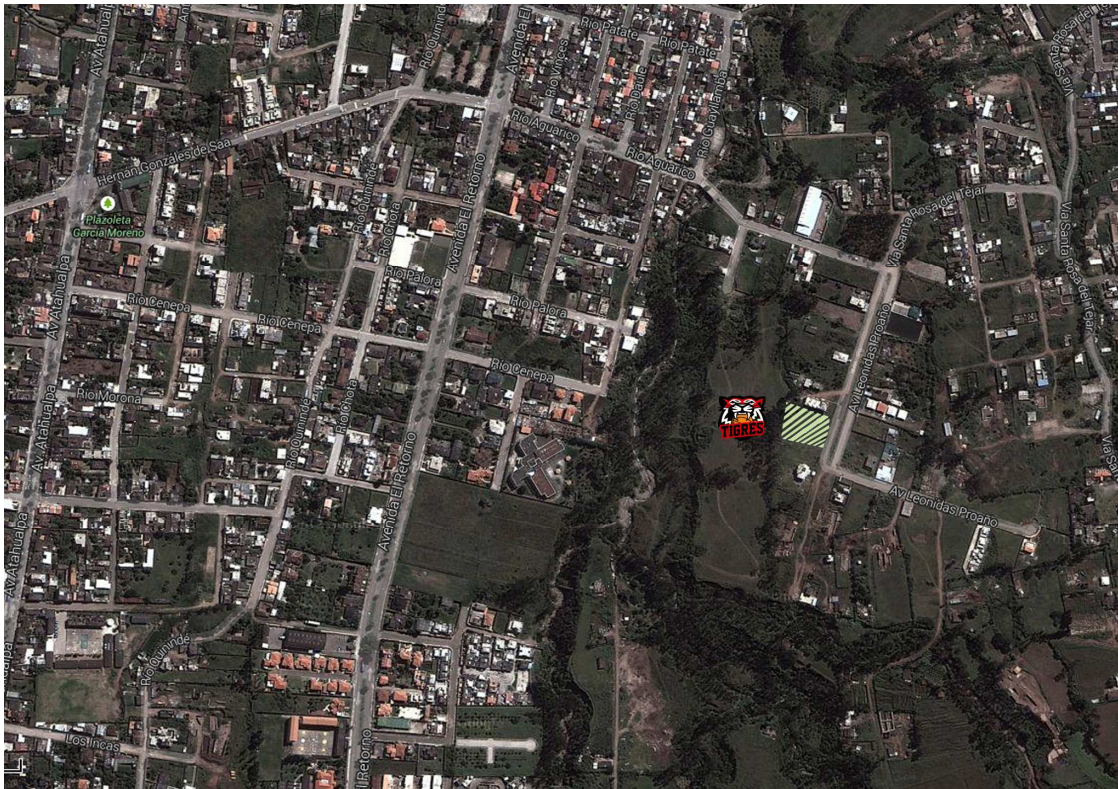
- a. De 20 a 30 ()
- b. De 30 a 40 ()
- c. De 40 a 50 ()

ANEXO 2: Isla rotativa (stand publicitario), material P.O.P (gorras, camisetas)

ANEXO 3: Papelería corporativa

Hoja membretada, sobre con ventana, tarjeta de presentación



ANEXO 4: Localización

ANEXO 5: Publicidad

FLYER



TRÍPTICO



ROLL UP



UNIFORMES DEPORTIVOS



PUBLICIDAD MÓVIL



GIGANTOGRAFÍA

